



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA FLORÍCOLA HIGHLAND
PROFARMA DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL PERÍODO DEL
01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2008”**

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

AUTORAS:

Molina Espín María Esther

Raza Guerrero Tania Elizabeth

DIRECTORA:

Dra. M.C.A. Hidalgo Achig Myrian del Rocío

Latacunga – Ecuador

Enero 2012

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2008”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Molina Espín María Esther
CI.0501975478

Raza Guerrero Tania Elizabeth
CI.1710610708

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2008”; de Molina Espín María Esther y Raza Guerrero Tania Elizabeth, postulantes de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científicos – técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de tesis que al Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, enero 2011.

La Directora

Dra. M.C.A Hidalgo Achig Myrian del Rocío

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento especial a la Dra. MCA. Hidalgo Achig Myrian del Rocío, Tutora del proyecto de grado y distinguida maestra; quién, con su conocimiento profesional y su significativo aporte supo orientarnos hacia la culminación exitosa de esta investigación; potencializando en todo momento, en nosotras, el desarrollo de la disciplina y la tenacidad para enfrentar los retos a nivel profesional y personal.

María y Tania

DEDICATORIA

A nuestras esposos e hijos, que son la
razón de nuestros éxitos.

Y a lo maravilloso del corazón: nuestras
familias.

María y Tania



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA CONTABILIDAD Y

TEMA:

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2008”

AUTORAS:

Molina Espín María Esther

Raza Guerrero Tania Elizabeth

RESUMEN

La Auditoría Administrativa es una herramienta técnica que permite examinar la gestión de una organización y detectar oportunidades de mejora. A través de su ejecución, se objetiviza a la organización en su conjunto, estableciéndose las características particulares y el campo de trabajo, en los cuales se deben realizar correctivos o mejoras. Una Auditoría Administrativa implica analizar diferentes situaciones tanto normativas y contables, para determinar el grado de: eficiencia, eficacia, economía y efectividad administrativa y financiera o de gestión logrado. Por ello, este estudio investigativo establece el fundamento conceptual y científico de la Auditoría Administrativa para examinar y evaluar el Control Interno y la gestión; utilizando metodología adecuada y recurso humano técnicamente preparado. La aplicación del conocimiento adquirido se pondrá en práctica en la Florícola Highland Profarm, parroquia Aláquez, sector Laigua de Maldonado; periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2008. Los resultados permitirán establecer causas, efectos y estrategias correctivas que se deben implementar para una gestión: eficiente, eficaz y de calidad en la empresa, adoptando indicadores y estándares que establezcan la razonabilidad, veracidad y procesos de gestión óptimos, en el cumplimiento de objetivos, políticas, metas empresariales; en pro de generar productos y servicios de calidad.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

ACADEMIC SCIENCE UNIT ADMINISTRATIVE AND HUMANITIES

ENGINEERING CAREER OF ACCOUNTING AND AUDIT

TOPIC:

"ADMINISTRATIVE AUDIT THE HIGHLAND FLORICULTURE LATACUN
GAPROFARMA CANTON FOR THE PERIOD 01 JANUARY TO
31 DECEMBER2008"

AUTHORS:

Molina Espín María Esther

Raza Guerrero Tania Elizabeth

ABSTRACT

The Administrative audit is a technical tool that allows to examine the administration of an organization and to detect opportunities of improvement. Through its execution, aimed to the organization in its group, settling the particular characteristics and the working field, in which should be carried out correctives or improvements. An administrative audit implies to analyze different situations such as the normative and countable, to determine the grade of: efficiency, effectiveness, economy and administrative and financial effectiveness or of achieved administration. For that reason, this investigative study establishes the conceptual and scientific foundation of the administrative audit to examine and to evaluate the internal check and the administration; using appropriate methodology and technically prepared human resource. The application of the acquired knowledge will put into practice in the Florícola Highland Profarm, Aláquez Parish, sector Laigua of Maldonado; stablished period from january 01 st to december 31 st, 2008. The results will allow, to stablish causes, effects and strategies concretes that should be implemented for an administration to settle down: efficient, effective and of quality in the company, adopting indicators and standards that establish the razonability, truthfulness and good administration processes, in the execution of objectives, political, managerial goals; in order to generate products and services of quality.

CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Yo, Lic. Jaqueline Herrera portadora de la CI: # 050227703-1 en calidad de Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, CERTIFICO que la transcripción del resumen de español a inglés de la tesis: “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2008”; está sujeto a los parámetros establecidos del idioma Inglés.

Latacunga, 14 de noviembre del 2011

Atentamente

.....

Lic. Jaqueline Herrera

DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS.

CI: # 0502277031

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA	i
AUTORÍA	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
SUMARY	vii
CERTIFICACIÓN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS – GRÁFICOS Y TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. Fundamentos Teóricos	3
1.1 Antecedentes de la Auditoría.	3
1.2 Categorías Fundamentales	4
1.3 Marco Teórico	5
1.3.1 Gestión Administrativa y Financiera.	5
1.3.2 Control	6
1.3.3 Control Interno	6
1.3.3.1 Objetivos del Control Interno	8
1.3.3.2 Clases del Control Interno	8
1.3.3.3 Componentes del Control Interno.	8
1.3.3.4 Métodos de Evaluación del Control Interno.	9
1.3.3.5 Cuestionario del Control Interno.	9
1.3.3.5.1 El Auditor.	10
1.3.3.5.2 Código de Ética Profesional del Auditor.	11
1.3.3.5.3 Funciones Generales del Auditor.	12
1.3.3.5.4 Conocimientos que debe poseer:	13
1.3.3.5.5 El Auditor debe ejercer.	13
1.3.4 Auditoría	14
1.3.4.1 Introducción.	14
1.3.4.2 Definiciones.	14
1.3.4.3 Importancia de la Auditoría.	15
1.3.4.4 Objetivos de la Auditoría.	15
1.3.4.5 Alcance de la Auditoría.	15
1.3.4.6 Tipos de Auditoría.	15
1.3.4.6.1 Auditoría Financiera.	16
1.3.4.6.2 Auditoría de Gestión.	16
1.3.4.6.3 Auditoría de Recursos Humanos.	16
1.3.4.6.4 Auditoría Informática.	16
1.3.5 Auditoría administrativa	17
1.3.5.1 Definición.	17
1.3.5.2 Propósito.	18

Contenidos	Pág.
1.3.5.3 Los Objetivos.	18
1.3.5.4 Alcance.	18
1.3.5.5 Campo de Aplicación.	19
1.3.5.6 Finalidad.	19
1.3.5.7 Enfoque.	20
1.3.5.8 Diferencias entre Auditoría Financiera y Administrativa	20
1.3.5.9 Metodología de la Auditoría Administrativa	21
1.3.5.10 Metodología de la Auditoría Administrativa.	22
1.3.5.10.1 Planeación.	22
1.3.5.10.2 Instrumentación.	25
1.3.5.10.3 Papeles de trabajo	30
1.3.5.10.4 Examen	38
1.3.5.10.5 Informe	39
1.3.5.10.6 Seguimiento	41
1.3.6 Escalas de Medición.	43
1.3.6.1 Tipos de Escalas:	43
CAPÍTULO II	44
2.1. Análisis e interpretación de resultados	44
2.2. Diseño Metodológico	45
2.3 Operacionalización de Variables	48
2.4. Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista al gerente.	49
2.5. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo.	53
Pregunta N° 1.	53
Pregunta N° 11	63
2.6. Interpretación y análisis de la encuesta aplicada al personal de producción.	64
Pregunta N° 1 - P	64
Pregunta N° 9 - P	72
2.7. CONCLUSIONES.	73
2.8. RECOMENDACIONES.	74
CAPITULO III	75
3.1. Diseño de la Propuesta	75
3.1.1. TÍTULO:	75
3.1.2. Introducción.	73
3.1.3. Justificación.	75
3.1.4. Objetivos	77
3.1.4.1. Objetivo General.	77
3.1.4.2. Objetivos Específicos:	77
3.1.5. Descripción de la Propuesta	77
Archivo Permanente.	79
1.1. Reseña histórica	81
1.2. Dirección de la florícola, horarios de trabajo	83
1.3. Actividades comerciales.	84
Índice general de la Auditoría Administrativa	85
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	86
Propuesta de servicios	87

Contenidos

Propuesta Técnica.	92
Distribución de Trabajo	94
Memorándum de planificación.	96
Carta compromiso.	97
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	98
Marcas de Auditoría.	98
Siglas de Auditoría y Personal del cliente.	100
Cronograma de actividades.	104
Grupo de trabajo	105
Análisis FODA	106
Etapa 1: PLANIFICACIÓN	107
Programa de Auditoría del Departamento Administrativo	109
Plan Estratégico	111
Nómina de empleados.	115
Manual de Funciones	116
Organigramas: Estructural y Funcional.	
Etapa N° 2: INSTRUMENTACIÓN	117
Programa de Auditoría – Etapa de Instrumentación	118
Aplicación de cuestionarios.	122
Aplicación de indicadores.	126
Etapa N° 3: EXAMEN	127
Programa de Auditoría – Etapa de Examen	128
Cuadro Comparativo.	129
Hoja de hallazgos.	130
Evaluación del Proceso Administrativo.	131
Cálculo de Valores.	132
Informe	137
Seguimiento	148
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	151
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	152
Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

CUADROS

Contenido:	Pág.
Cuadro N° 1.1 Diferencias entre Auditoría Financiera y Administrativa.	20
Cuadro N° 1.2 Fuentes de Estudio	23
Cuadro N° 1.3 Índice de los archivos del trabajo	33
Cuadro N° 2.1 Operacionalización de Variables	48

GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 Categorías Fundamentales	4
Gráfico N° 1.2 Objetivos del Control Interno	7
Gráfico N° 1.3 Metodología de la Auditoría Administrativa	21

TABLAS

Tabla N° 2.1 Beneficios de Auditoría Administrativa	53
Tabla N° 2.2 Actividades planificadas	54
Tabla N° 2.3 Actividades sometidas a control	55
Tabla N° 2.4 Existe comunicación entre gerente y personal	56
Tabla N° 2.5 Recibe capacitación el personal	57
Tabla N° 2.6 Área de desempeño	58
Tabla N° 2.7 Solución a problemas	59
Tabla N° 2.8 Incentivos por cumplimiento de metas y objetivos	60
Tabla N° 2.9 Administración actual	61
Tabla N° 2.10 Supervisión de desempeño	62
Tabla N° 2.11 Control permanente de actividades	63
Tabla N° 2.12 Existencia de misión y visión	64
Tabla N° 2.13 Ambiente de trabajo en la empresa	65
Tabla N° 2.14 Actividades son correctamente distribuidas	66
Tabla N° 2.15 Existe supervisión de actividades	67
Tabla N° 2.16 Cuentan con instrumentos para desarrollar el trabajo	68
Tabla N° 2.17 Existe comunicación con el personal	69
Tabla N° 2.18 Incentivos por parte del gerente	70
Tabla N° 2.19 Tienen capacitación el personal	71
Tabla N° 2.20 Cuentan con un control de asistencia	72

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las actividades económicas se han ido incrementando como una forma de ingreso o simplemente con el fin de obtener utilidades, estas actividades son realizadas por empresas pequeñas o grandes, o también por personas naturales. Toda actividad económica debe ejecutar controles permanentes para verificar si están siendo cumplidas dentro del marco legal, donde se cumplan las leyes, reglamentos y estatutos estipulados, dichos controles se realizan al aplicar la auditoría.

La Auditoría se aplica en todas las áreas de una organización ya que proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones e información concerniente de las actividades realizadas por los miembros de la empresa en el desempeño de sus labores.

Por esta razón la Auditoría Administrativa ocupa un lugar importante dentro de la economía de las empresas, porque su éxito se basa en el desempeño del personal que labora en la empresa en sus diversas áreas.

Al aplicar la Auditoría Administrativa a la empresa Highland Profarm, se determinaron cuáles fueron las falencias que impiden el buen desarrollo de las actividades realizadas por el personal.

Para la investigación se utilizaron los métodos inductivo, deductivo y de observación directa, los mismos que permitieron el análisis de los resultados obtenidos durante el proceso de la auditoría.

Las técnicas de investigación a utilizarse fueron: la entrevista aplicada a los jefes departamentales y la encuesta a todo el personal de la empresa que es la población total.

Con la realización de la Auditoría se determinaran las soluciones a los problemas encontrados en la empresa, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones. La tesis está estructurada en tres capítulos, los mismos que contienen la siguiente información.

El Capítulo I, consta aspectos importantes como la investigación bibliográfica de diferentes autores, sobre los conceptos teóricos y la metodología de la Auditoría Administrativa.

El Capítulo II, contiene una breve información de la empresa, el análisis e interpretación de la información obtenida, al aplicar los cuestionarios al personal de la empresa y entrevistas aplicadas a los administrativos.

El Capítulo III, permite conocer el desarrollo y aplicación de la propuesta sus conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Para la realización de la presente investigación se guió en monografías, tesis que tengan relación con el presente tema, además de analizar la documentación proporcionada por la gerencia: “Optimizar el Sistema de Costos para la empresa florícola ROSALINDA S.A” su autor: Silvia Elizabeth Páez Cevallos (2003)

Se concluye que la existencia de estudios relacionadas con esta empresa y enfocados a la optimización de costos. El estudio propuesto se encamina a dar solución a los problemas en el marco de la Gestión Administrativa y Financiera que mantiene la empresa ROSALINDA S.A., mediante la aplicación de una fundamentación teórica y conceptualización básica relativa al área de Contabilidad, Economía, Administración, Finanzas y Presupuestos, así como de Reingeniería de Procesos, Técnicas de Calidad, Costeo, etc. Páez Cevallos Silvia Elizabeth (2003).

Además, existen investigaciones realizadas dentro del sector floricultor, encaminado básicamente al análisis técnico sobre la factibilidad de desarrollar empresas dedicadas a la actividad de cultivo de flores.

En lo que respecta a este tema, se establece que no se han realizado investigaciones en la Florícola Highland Profarm, por lo tanto el presente estudio es un trabajo original, que procesará información con la que se pretende ayudar a la organización, para de esta manera evaluar y mejorar todos los elementos del proceso administrativo y detectar los problemas que impiden el buen

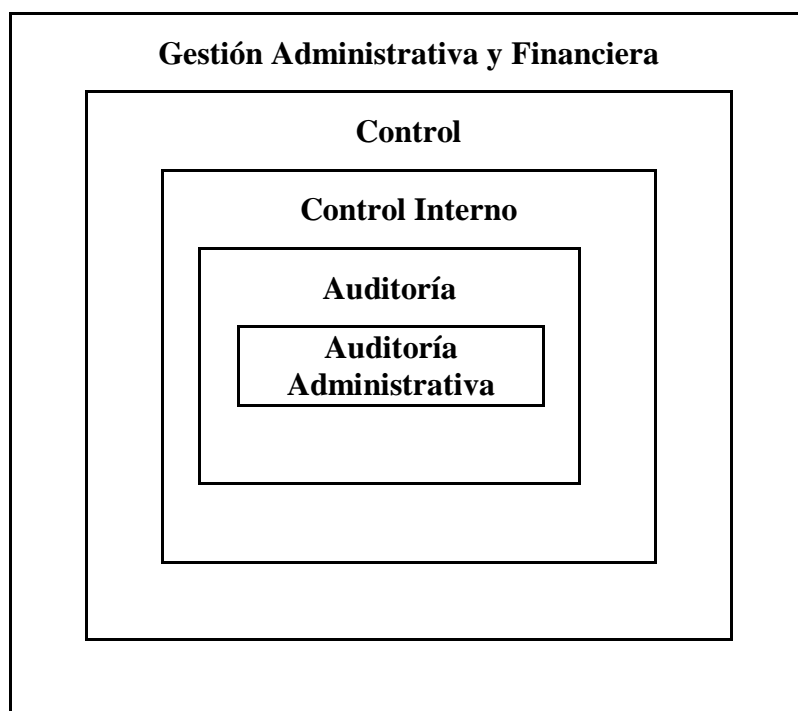
funcionamiento de la entidad de forma general, el grado de incidencia, las deficiencias, así como, también determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, políticas y metas previstas dentro de la institución.

Para ello se utiliza herramientas técnicas de auditoría que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz, como parte de un proceso de control administrativo.

Por tal razón se considera importante que en la Florícola Highland Profarm se realice con urgencia una Auditoría Administrativa lo cual beneficiara a la institución, y que las actividades que se desarrollen en la misma se optimicen de mejor manera en términos de eficiencia y eficacia y economía lo cual permitirá agilizar un buen proceso administrativo.

1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 1.1



Fuente: Manual del estudiante

Elaborado por: María Esther Molina Espín y Tania Elizabeth Raza Guerrero

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 Gestión Administrativa y Financiera.

El Control Interno y externo a la gestión de una organización debe ir de la mano de la toma de decisiones, ya que la gestión administrativa es una herramienta técnica que permite establecer el grado eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos en pro de lograr el grado más alto de calidad en los diferentes procesos que realiza una empresa desde la perspectiva administrativa y financiera.

Según ANDRADE la Gestión comprende: “Todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según el sistema social correspondiente”. Pág. 207

Las tesis deducen por lo tanto que las acciones que la gestión implementa son dirigidas a lograr el cumplimiento de metas y objetivos planteados adecuadamente en la organización, garantizando con ello el éxito en el desarrollo de las actividades y de la inversión.

CEPEDA manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera es: “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla las actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Pág. 15

Deduciendo las investigadoras que la Gestión Administrativa y Financiera es un conjunto de actividades de dirección y administración para el cumplimiento de los diferentes procesos que implican la producción de un producto o servicio. Ello permite corroborar, que la Gestión Administrativa y Financiera es el medio de apoyo de los objetivos de la organización, ya que por medio de la gestión se

puede coordinar las actividades para conseguir el cumplimiento de las metas y objetivos.

1.3.2 CONTROL

El Control, por sí mismo, no representa un fin, sino que constituye un medio de suma importancia para llegar a un objetivo.

Para WHITTINGTON: “El Control es la vía de manejo de toda organización que lleva niveles altos de equidad, ética y efectividad en el trato interno y externo.”
Pág. 4

Las tesis deducen de ello, que el Control, no es más, que el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas y leyes.

KOONTS define al Control como: “La medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se ha cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”. Pág. 636.

Entonces, el control permite vigilar el cumplimiento de las decisiones asumidas por la gerencia que pueden corresponder a la etapa de la planificación, organización, dirección, integración y aun al propio control. Aplicado mediante la implementación del control, que no es otra cosa que, asumir procesos sistemáticos de verificación o supervisión, que se deben implementar a través de un conjunto de disposiciones, normas, políticas, métodos y procedimientos que rijan la actividad administrativa y financiera de una empresa.

1.3.3 CONTROL INTERNO

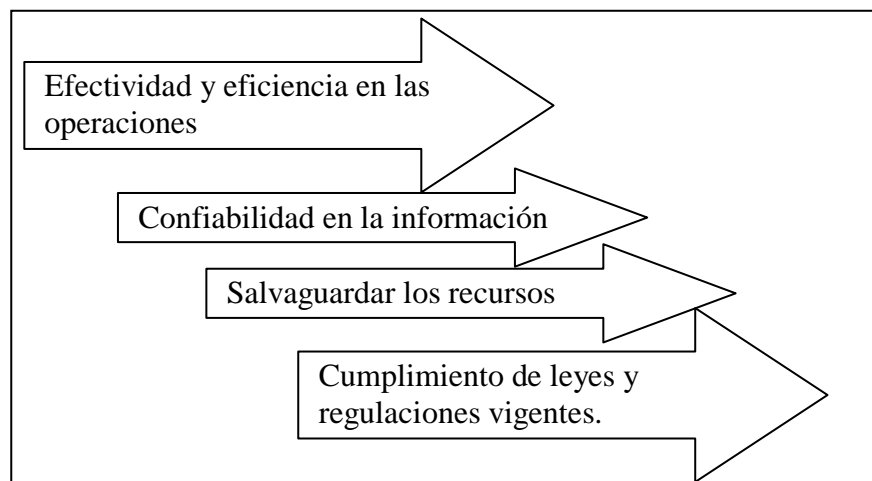
Según ESTUPIÑAN, señala que: “El Control Interno es el conjunto de principios, fundamentos reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que

ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa sus objetivos y la finalidad que persigue, generando capacidad de respuesta ante los diferentes públicos de intereses que deben atender”. Pág. 25

Estableciéndose por tanto que el Control Interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. De acuerdo al Informe de Organismos Patrocinadores – COSO, el Control Interno es: “Un proceso efectuado por personas (directores de una entidad, gerentes y otros miembros del personal) diseñado para proporcionar una seguridad razonable acerca del logro de objetivo”, en las siguientes áreas”. Pág. 8

Gráfico N° 1.2

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.



Fuente: Informe de Organismos Patrocinadores – COSO

Elaborado por: María Molina y Tania Raza.

Razón por lo cual, el grupo de investigadoras deduce que el Control Interno es el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que realiza el personal de todos los niveles de una empresa para asegurar la confiabilidad en el cumplimiento de

las actividades para salvaguardar los recursos, agilizar con exactitud la oportuna entrega de la información, implantando normas y leyes internas aplicables a la organización.

1.3.3.1 Objetivos del Control Interno

Los objetivos básicos del Control Interno son:

- Obtener información financiera y administrativas correcta, confiable y oportuna.
- Proteger todos los recursos de la organización.
- Promocionar la eficiencia operativa, en forma integral.
- Prevenir, detectar y corregir errores, fraudes, robos y otras amenazas, en forma oportuna y efectiva.
- Estimular la adhesión del personal al cumplimiento de las políticas de la organización.

1.3.3.2 Clases del Control Interno

Las clases de Control Interno son:

- **Controles Contables:** Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relativos a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros.
- **Controles Administrativos:** Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales.

1.3.3.3 Componentes del Control Interno.

Los componentes del Control Interno según el informe COSO están integrados al proceso de la administración aplicado a todas las actividades, a través de:

- **Ambiente de control.** Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura; excluye la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad.
- **Valoración de Riesgos.** Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos constituyendo una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos.
- **Actividades de Control.** Son las políticas y procesos que ayudan asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y Comunicación.** Debe identificarse, comunicarse y capturarse información pertinente en la forma y el tiempo que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.
- **Monitoreo.-** El monitoreo valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.

El Control Interno ayuda a la entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos, es decir de ayuda al cumplimiento de sus metas evitando sorpresas a lo largo del camino.

1.3.3.4 Métodos de Evaluación del Control Interno.

Para la evaluación de Control Interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

1.3.3.5 Cuestionario del Control Interno.

Los cuestionarios del Control Interno tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las normas de Control Interno y demás normativas emitidas por las entidades de control y de la propia empresa. (Ver Anexo 1, 2)

- a) **Flujogramas:** Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar la simbología.
- Diseñar el flujograma.
- Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales. (Ver Anexo 1)

b) **Matrices:** El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de Control Interno.

Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de Control Interno. (Ver Anexo 1)

c) **Combinación de métodos:** Ninguno de los métodos por sí solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de Control Interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc. Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación: (Ver Anexo 1)

1.3.3.5.1 El Auditor.

Según el Manual de Auditoría de Gestión , Contraloría General del Estado, Quito 2002: “El auditor es un profesional en auditoría, presta sus servicios en forma individual o es un miembro de una firma auditora éstos ofrecen servicios profesionales de auditorías a sus clientes, por su preparación, entrenamiento, y

experiencia está capacitado para realizar cada uno de los tipos de auditorías, prestan sus servicios con fines de lucro, organizaciones no lucrativas, dependencias gubernamentales e individuales”

Por tanto, el Auditor es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica. El auditor por su condición profesional tiene su código de ética, que contiene una serie de reglas específicas de conducta propias de su status; contrae responsabilidades con su cliente, estado, sociedad, colegas y consigo mismo.

1.3.3.5.2 Código de Ética Profesional del Auditor.

KELL considera que: “La ética profesional va más allá de los principios morales, incluye normas de comportamiento para una persona profesional, están diseñados tanto para fines prácticos como para idealistas”. Pág. 25

El Colegio Nacional de Contadores en 1979 emitió el código de ética, que contiene las siguientes disposiciones.

- Mantener normas elevadas de conducta moral y profesional
- Guardar el secreto y mantener sigilo profesional
- No prestarse para situaciones dolosas, ni amparar o facilitar actos incorrectos o punibles.
- Como auditor interventor o fiscalizador debe actuar de acuerdo al código de ética, a los PGGA y a las NAGAS.
- Como fiscalizador no puede ejercer su profesión libremente-
- Cuando actúe como perito, debe hacerlo con buena fe, verdad y justicia; debe ser independiente y emitir sus informes con criterio imparcial.
- Tener absoluta independencia de criterio, cualidad que debe ser reconocida por todos.
- Evadir presiones externas que afecten su integridad y objetividad, y que pongan en duda su independencia.

- Cuando exprese su opinión sobre estados financieros, puede ser culpable de un acto deshonesto para la profesión, cuando encubre al no revelar información falsa contenidas en esos estados, y si efectuaré su trabajo con visible negligencia.
- Puede responsabilizarse mediante su firma del trabajo de otro profesional, siempre que ejerza la supervisión adecuada.
- Mantener buenas relaciones con sus clientes, sin que perjudiquen a los principios de moralidad y justicia
- No aceptar remuneraciones bajo los costos mínimos respectivos, ni exagerar, éstas deben ser justas y acorde al servicio entregado

1.3.3.5.3 Funciones Generales del Auditor.

El auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a utilizar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización, las funciones del auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles

- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

1.3.3.5.4 Conocimientos que debe poseer:

Es conveniente que el auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Según sus necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

- Académica
- Complementaria
- Empírica
- Habilidades y destrezas
- Experiencia
- Responsabilidad

1.3.3.5.5 El Auditor debe ejercer.

- El debido cuidado en la planificación, ejecución y evaluación de los resultados de los procedimientos de auditoría.
- Grado apropiado de escepticismo profesional para alcanzar la seguridad razonable de que los errores e irregularidades materiales serán detectados.

1.3.4 AUDITORÍA

1.3.4.1 Introducción.

La Auditoría es considerada como la ejecución de un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizado con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor. Contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar procedimientos.

1.3.4.2 Definiciones.

QUINTERO, dice que la Auditoría: "Es verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presente sea confiable, veraz y oportuna, es revisar de manera analítica que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados, que se cumplan con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general". Pág. 10–11

Es así, que las investigadoras consideran a la Auditoría como una herramienta de ayuda para los directivos de las entidades que debe efectuarse por profesionales especializados en esta disciplina y de conformidad con las normas y principios.

Posteriormente KELL y BOYNTON, define a la Auditoría como: “Un proceso de recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica. La misma que sirve para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos, la persona que realiza la auditoría deberá ser competente e independiente”. Pág. 67

Por lo tanto para las investigadoras, esta definición establece que la Auditoría es un proceso que permite recopilar información cuantificable y objetiva sobre la

situación en la que se encuentra la empresa. El objetivo es proporcionar un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones que la integran.

1.3.4.3 Importancia de la Auditoría.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos. La Auditoría es una actividad profesional que implica el ejercicio de una técnica especificada en diferentes áreas como puede ser financieros, administrativos, de los estados financieros. etc.

1.3.4.4 Objetivos de la Auditoría.

- Comprender la aplicación e importancia de esta herramienta de evaluación.
- Conocer la estructura y metodología que puede utilizarse para efectuar auditorías administrativas y lograr diagnósticos eficaces.
- Saber la forma como debe regirse un contador público cuando efectúe trabajos de Auditoría Administrativa.

1.3.4.5 Alcance de la Auditoría.

El alcance de la Auditoría es determinado por el cliente en relación con los criterios de las auditorías de acuerdo a la localización física y actividades de la organización. Por lo tanto, debe ser desarrollada con la asistencia del auditor líder, si fuera apropiado el auditado debe ser consultado cuando se determina el alcance de la auditoría, o cualquier cambio posterior a la misma. Los recursos asignados para la auditoría deben ser suficientes para cumplir su alcance.

1.3.4.6 Tipos de Auditoría.

En el ámbito gubernamental, la Auditoría está ejecutada tanto por la Auditoría Interna que es una unidad administrativa de las diversas entidades y organismos

públicos; como por la Auditoría Externa que ejerce la Contraloría General del estado y las firmas privadas contratada, por tal motivo es necesario que se precise el rol que les compete a cada una de ellas:

1.3.4.7 Auditoría Financiera.

Son procesos técnicos estandarizados: evalúa, revisa, examina y verifica los procesos contables y financieros de la organización o empresa a fin de emitir un informe fundamentado en la razonabilidad de los estados financieros y su manejo.

1.3.4.7.1 Auditoría de Gestión.

Es un examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, comprobando la observancia de las disposiciones legales pertinentes, con el objeto de verificar la eficiencia en el uso de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

1.3.4.7.2 Auditoría de Recursos Humanos.

Mediante procesos técnicos estandarizados; evalúa, revisa, examina y verifica los procesos de reclutamiento, selección, inducción, descripción de funciones, evaluación, remuneración, motivación, entrenamiento, capacitación, desempeño y adaptación del personal de las organizaciones y empresas a fin de emitir un informe con opinión de la gestión de Recursos Humanos.

1.3.4.7.3 Auditoría Informática.

Mediante procesos técnicos estandarizados; evalúa, revisa, examina y verifica los procesos informáticos y la administración de todo lo referente a sistemas de información de las organizaciones y empresas a fin de emitir un informe con la

opinión de la razonabilidad y confiabilidad de los procesos informáticos y aprovechamiento de estos costosos recursos tecnológicos.

1.3.5 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.3.5.1 Definición.

La Auditoría Administrativa se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio, persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser, permite establecer las medidas a adoptar para alcanzar sus metas o los cambios pertinentes que deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

Según BILLY declara “Que la Auditoría Administrativa es la más comprensiva y poderosa de esta técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración.” Pág. 31.

Determinando las tesis, que la Auditoría Administrativa, es la acción de revisar y evaluar todos los procedimientos dentro del sistema administrativo con el fin de encontrar falencias, enmendarlas y asegurar el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas de la empresa.

KAUFFMAN, expone que la Auditoría Administrativa: “Implica la revisión, verificación y evaluación objetiva de la estructura orgánica de la empresa, a partir de la decisiones que toman los dirigentes y administradores de ella. Implica revisar, de manera metódica y sistemática la congruencia que existe entre lo que se decide y la manera en que se ejecutan las actividades y tareas llevadas a cabo por el personal de todos los niveles jerárquicos de la organización”. Pág. 10

Para esta investigación, se deduce que la Auditoría Administrativa es un proceso que abarca a todos y a cada uno de los elementos que forman el proceso administrativo, consiste en un examen total o parcial de una organización. Esta

definición establece de manera general las áreas que van hacer analizadas dentro de la organización.

1.3.5.2 Propósito.

Por medio de la Auditoría Administrativa de una empresa podrá llevarse a cabo entre otras labores lo siguiente:

- Eliminar pérdidas y deficiencias
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- Mejorar los medios de control
- Optimizar los recursos que dispone, tanto humano como físico

1.3.5.3 Los Objetivos.

Los objetivos de la Auditoría Administrativa son los siguientes:

- a) De control.
- b) De productividad.
- c) De organización.
- d) De servicio.
- e) De calidad.
- f) De cambio.
- g) De aprendizaje.
- h) De toma de decisiones.

1.3.5.4 Alcance.

Abarca la totalidad de una organización en lo que corresponde a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Ésta connotación incluye aspectos como a continuación se enuncia:

- Naturaleza jurídica.
- Criterios del funcionamiento.
- Estilo de administración.

- Proceso administrativo.
- Sector de actividad.
- Ámbito de operación.
- Número de empleados.
- Sistemas de comunicación, información y comunicación.
- Nivel de desempeño.
- Trato a clientes. (interno y externos)
- Entorno.
- Productos y / o servicios.
- Sistemas de calidad.

1.3.5.5 Campo de Aplicación.

La Auditoría como disciplina es importante en la empresa pública como en la privada así en las empresas agrícolas, industriales y comerciales, en la pequeña empresa mediana y grande en cualquier unidad organizativa de la empresa, gerencia, división de departamentos, sección unidad, etc.

Para CECOFIS (2005): “La Auditoría se genera por múltiples causas dentro de la administración de una empresa; su género, su especie pertenece al área de control, que ubicado mediante evaluaciones y exámenes que se realizan en los diferentes elementos mantienen el ajuste y el orden dentro del que hacer de la administración general”.

Razón por lo que, para las tesis, la Auditoría aparece por la necesidad que tiene la administración de medir el Control Interno, a la vez de efectivizar y aprovechar al máximo sus recursos, para cumplir con las metas establecidas.

1.3.5.6 Finalidad.

Según Auditoría I y II MES: “La Auditoría Administrativa tiene como finalidad trascendente sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cuales quiera de los

elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar sus operaciones”. Pág.29-31

Por lo cual, las investigadoras determina que la misión de la Auditoría Administrativa es ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz, siendo su intención el examinar y valorar los métodos, así como el desempeño en todas las áreas en que actúa la empresa.

1.3.5.7 Enfoque.

Este tipo de auditoría tiene un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia.

Está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

1.3.5.8 Diferencias entre Auditoría Financiera y Administrativa

Cuadro N° 1.1

Diferencias entre Auditoría Financiera y Administrativa.

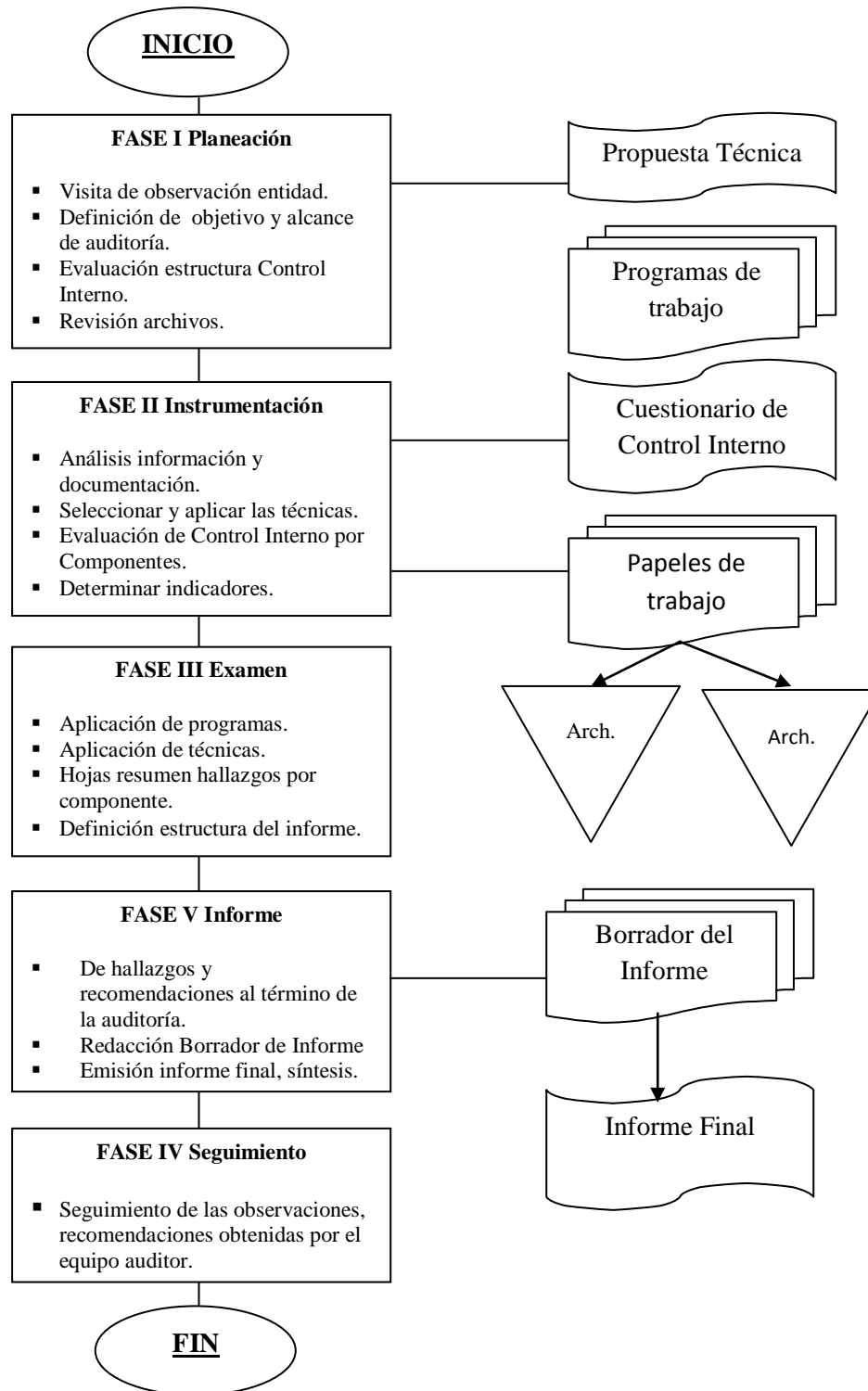
CONCEPTO	Auditoría Financiera	Auditoría Administrativa
Enfoque	Del Contador	De la Gerencia
Áreas de Aplicación	Contabilidad y Finanzas	Todos los sectores
Oportunidad de Actuación	Después	Antes Después Durante
Marco de Referencia	Estados Contables	Controles Administrativos

Fuente: Auditoría Teoría Básica; Ramiro Andrade Puga

Elaborado por: María Molina y Tania Raza

1.3.5.9 Metodología de la Auditoría Administrativa

Gráfico N° 1.3: Metodología de la Auditoría Administrativa.



Fuente: Auditoría Teoría Básica; Ramiro Andrade Puga
Elaborado por: María Molina y Tania Raza

El presente flujograma tiene el propósito de servir como una guía en el desarrollo de las acciones en sus diferentes fases de ejecución para garantizar el manejo oportuno de cada una de ellas y así cumplir con el objetivo de los resultados en forma programada y sistemática la metodología de la Auditoría Administrativa.

1.3.5.10 Metodología de la Auditoría Administrativa.

1.3.5.10.1 Planeación.

Son los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de Auditoría Administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes pertinentes y relevantes.

- **Objetivo**

Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tiene que prevalecer para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa en el tiempo oportuno y el lugar indicado.

- **Factores a revisar**

Establecer los factores fundamentales para el estudio de la organización, en función al proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

- **Fuentes de estudio**

Representan las instancias internas y externas a las cuales se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

Cuadro N° 1.2
Fuentes de Estudio

Fuentes Internas	Fuentes Externas
▪ Órganos de gobierno	▪ Normativas
▪ Empleados	▪ Organizaciones líderes en el campo de trabajo
▪ Niveles de organización	▪ Organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo
▪ Comisiones, comités y grupos de trabajo	▪ Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias
▪ Órganos de Control Interno	▪ Clientes o usuarios
▪ Sistemas de información	▪ Proveedores

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tania Raza

▪ **Investigación Preliminar**

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esto revisa la, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad. Lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución.

▪ **Preparación del Proyecto de Auditoría**

Recopila la información preliminar, se debe proceder a seleccionar lo necesario para instrumentar la Auditoría, la cual incluye realizar de manera separada:

a) **La propuesta técnica.**

Nos indica: la fecha en que se realiza la Auditoría, la naturaleza que describe el tipo de auditoría a realizar, el alcance hasta donde llega la auditoría del área que se va a aplicar, revisa los antecedentes donde se conocerá las de auditorías

anteriores, los objetivos logrados que se pretende alcanzar, las estrategias para orientar el curso de acción y asignación de recursos, justificación.

Implica la demostración de la necesidad de instrumentarla, las acciones, iniciativas o actividades necesarias para su ejecución, los recursos necesarios humanos, materiales y tecnológicos, los costos, los resultados, los beneficios que se espera obtener. (Ver Anexo 3)

b) El Programa de trabajo.

El Programa de trabajo ayuda a controlar en qué cuantía está disponible un recurso de trabajo para trabajar durante la vida del proyecto sin cambiar el calendario de recursos del proyecto.

La disponibilidad viene indicada por el tiempo de trabajo de un recurso, las fechas de inicio y fin de disponibilidad y cualquier disponibilidad de unidad variable en distintos períodos. Se debe tener en cuenta que los calendarios de tiempos de trabajo y la disponibilidad de recursos no son aplicables a los recursos materiales. (Ver Anexo 4)

▪ Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de auditorías es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

a) Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría Administrativa.

b) **Especialistas**

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la Auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Razón por lo cual, es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

- **Capacitación.-** En lo que respecta al manejo de los medios de investigación que se empleara para recopilar la información, para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría.
- **Actitud.-** Que debe llevarse a cabo sin perjuicios u opciones planeadas por parte del auditor, a fin de preocuparse una imagen positiva, lo que facilitara su tarea y estimulara la participación activa del personal de la organización.
- **Diagnóstico Preliminar:** Consiste en precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoría.

Para ello debe prever la realización de los siguientes pasos:

- a) Enriquecer la documentación de antecedentes y justificaciones de la auditoría.
- b) Afinar el objeto general
- c) Definir objetivos tentativos
- d) Completar la estrategia global
- e) Ajustar y concretar el proyecto de auditoría
- f) Determinar las acciones a seguir
- g) Proponer mecanismos de seguimiento.

1.3.5.10.2 Instrumentación.

Al concluir la parte preparatoria, se continua con la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de

recolección que se estime más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleara, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva:

- a) **Recopilación de Información.-** Se enfoca al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que hagan posible el objetivo de su examen.
- b) **Técnicas de Recopilación.-** Para recabar información requerida en forma ágil y ordenada se debe tomar en cuenta las siguientes técnicas:
 - **Análisis Documental.** Permitirá el análisis de textos, documentos, folletos, artículos, manuales información personal y otros concernientes a la auditoría administrativa.
 - **Observación Directa.** Es recomendable que el auditor presida la observación directa, que comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo.
 - **Acceso a Redes Información.** Detectan información operativa o normativa de clientes y socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector, entre otras, vía internet o programa de la entidad.

Evaluación de los riesgos

La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de Control Interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la Dirección y Administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección

determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable. Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del Control Interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.
- Identificación de los objetivos del Control Interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- **Externos:** Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- **Internos:** Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

Riesgos de Auditoría

Al ejecutarse la Auditoría Administrativa, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría administrativa:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros.
- Vinculados.

Además es importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría para ello hemos considerado los siguientes:

- Determinar la confianza que tiene la dirección con el funcionamiento del sistema de Control Interno suponiendo que no se cumpla con los procedimientos y normativas.
- Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando la probabilidad de ocurrencia de fraudes, quejas del público, o barreras externas que afectan al accionar de la Empresa.
- Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo la funcionalidad, reorganización y

crecimiento o rotación del personal, para implantar nuevos sistemas, alteraciones de tipo cultural.

- Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, causado por la naturaleza de las actividades, el alcance de la automatización o la dispersión geográfica.
- Delimitar el tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas de la Empresa auditada, como al de los auditores, dependiendo del volumen físico de la documentación e impacto social.
- Dar importancia a la auditoría por parte de la alta dirección con la finalidad de que faciliten el normal desarrollo de las tareas de los auditores y su equipo.
- Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

Evidencias Suficientes y Competentes

Las evidencias de auditoría son elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina, cuando éstos son suficientes, son el respaldo del examen que sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, a través de la aplicación de las técnicas de auditoría.

▪ Elementos

Para eso se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencias Suficientes.** Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias Competentes.** De acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

▪ **Clases de evidencias:**

- a) **Física.** Se obtiene a través de una inspección u observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.** Se obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

1.3.5.10.3 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son registros en los que se describen técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas por el auditor donde se respaldara la ejecución y supervisión del trabajo, por esto deben de formularse con claridad y exactitud.

Los propósitos de los papeles de trabajo.

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Características de los Papeles de trabajo

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.

- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

a) Principales:

- Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría.

b) Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Propiedad, Custodia y Conservación de los Papeles

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. (Ver Anexo No 5)

Clasificación de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo pueden clasificarse desde dos puntos de vista: Por su contenido y su uso:

- a) **Por su Contenido.** De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, estos se clasifican en: Hojas de Trabajo. (Ver Anexo No 6).
- b) **Cédulas.** Está conformada por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.
- c) **Cédulas analíticas:** Contiene el desarrollo de un procedimiento sobre un concepto u operación o sobre una parte de los conceptos u operaciones contenidos en las cédulas sumarias.
- d) **Cédulas Documental:** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionados con su desempeño.
- e) **Cédula Subanalítica:** Presenta procedimientos adicionales sobre una parte de los conceptos contenidos en una cédula analítica.

La desagregación de las cédulas dependerá de la amplitud de las operaciones revisadas y de la profundidad de las pruebas aplicadas. Lo importante es el ordenamiento lógico que se les dé. Sirven para resaltar que el trabajo de auditoría en relación con cualquier hallazgo específico debe ser lo suficientemente extensivo como para respaldar cualquier conclusión u opinión. La forma en que se reflejan los resultados obtenidos en los papeles de trabajo es

a través de las observaciones y conclusiones sobre la operación examinada. (Ver Anexo 7)

Por su uso

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos de los papeles de trabajo.

Cuadro N° 1.3
ÍNDICE DE LOS ARCHIVOS DEL TRABAJO

Archivo	Descripción
Permanente	Contiene información de interés, útil para más de una auditoría o para las siguientes auditorías. La primera hoja de este archivo tiene el índice, donde contiene el legajo. El auditor conocerá las actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.
Corriente	Guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período, la cantidad de legajos que contienen información general y las carpetas que tienen documentación específica, forman parte de este archivo, de un período a otro estos cambian, de una auditoría a otra en la misma entidad auditada. La mayor parte de información obtienen de la primera auditoría, pero como se indica su utilización se realiza en esta auditoría y en las futuras auditorías. Se hace necesario que en cada auditoría se actualice la información.

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tania Raza

Referencias de los Papeles de Trabajo.

Están compuestas por letra y números van siempre en rojo; la letra corresponde a un capítulo o sección de los Papeles de Trabajo, el número representa la secuencia

de los papeles de trabajo dentro de la sección, los papeles de trabajo se referencia por dos motivos:

- Para que se encuentre organizados por áreas
- Para que se pueda localizar fácilmente.

Índices

Para el Manual General de Auditoría los “Índices de Auditoría son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfabético-numérico, que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica y directa para facilitar su identificación, localización y consulta”. Se utiliza para el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo para su rápida localización, se le asigna una clave a cada uno de ellos en un lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado “lápiz de Auditoría”.

Todas las cédulas que contengan información homogénea se numerarán en forma consecutiva abajo del índice, si son 30 hojas relacionadas con el capítulo 1000 de Ingresos, se numerarán IN-1/30, 2/30.30/30-

Clases de Índices

- **Índice Alfabético Doble.-** A las cédulas sumarias se les asigna una letra mayúscula, y a las cédulas analíticas dos letras mayúsculas. (Ver Anexo 8)
- **Índice Alfabético Doble Numérico.-** Es una combinación de los sistemas Numérico Alfabético y Alfabético Doble, se le asigna una letra mayúscula a las cédulas sumarias. Las cédulas analíticas se representan con la letra o letras de la respectiva sumaria y un número arábigo progresivo. (Ver Anexo 9)

Marcas de Auditoría.

Son símbolos por los cuales se relaciona conceptos o cifras de la misma cédula o se remite a las notas de pie para explicaciones o aclaraciones.

Sirven para relacionar los papeles de trabajo entre sí, las marcas auditoría se utilizan a manera de cruces o referencia cruzada, de esta manera se podrá vincular la información contenida en dos o más cédulas. (Ver anexo 10)

Parámetros e indicadores.

Para conocer y aplicar los indicadores, es importante que se encuentre implementado el Control Interno en la entidad. Ya que uno de los resultados del Control Interno, permite medir y evaluar el control de la gestión, en base a la eficiencia y eficacia de las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren medirse; pues esa medida refleja el grado de las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso que se han alcanzado.

Indicadores cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- **Indicadores cuantitativos:** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico. (Ver anexo 12)
- **Indicadores cualitativos:** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización. (Ver anexo 12)
- **Indicadores de gestión universalmente utilizados:** Los indicadores de gestiones utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los

objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información

Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión, que se refleja en los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y los arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales

La estructura orgánica y su funcionamiento identifican los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

Indicadores de recursos.

Se relacionan con la planificación de las metas y objetivos, basados en los recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y el grado de cumplimiento.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.

- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

Indicadores de proceso.

Aplicables a la función operativa de la institución, referente al cumplimiento de su misión y objetivos. Estos indicadores establecen el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos basados en:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal.

Indican las actividades y el comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia de los mismos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Indicadores Interfásicos.

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.

- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

1.3.5.10.4 Examen

El examen de los factores de auditoría consiste en dividir o separar sus elementos, componentes, para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con todo su contexto.

- a) **Propósito.-** Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo, sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo.
- b) **Procedimiento.-**El examen provee una clasificación e interpretación de hechos, diagnósticos de problemas, también los elementos para evaluar y comparar los efectos de un cambio.
- c) **Técnicas de Análisis Administrativos.-**Constituye los instrumentos en que el auditor se apoya, para complementar sus observaciones y le posibilitan:
 - Comprobar cómo se está ejecutando las etapas del proceso administrativo.
 - Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos
 - Examinar los resultados que está obteniendo la organización
 - Revisar las circunstancias que inciden en los resultados
 - Verificar los niveles de efectividad
 - Conocer el uso de los recursos.

1.3.5.10.5 Informe

Al finalizar el examen el auditor prepara un informe final de la auditoría para lo cual se convoca a todos los integrantes del equipo de auditoría, en el cual se consiguen los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto auditado: el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. Para ello el auditor debe fundamentarse en: la lógica, objetividad, claridad y calidad requeridos para que el informe cumpla con su propósito, en virtud de que este documento señala los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de las auditorías.

Tanto los hallazgos como las recomendaciones deben estar debidamente sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo. Es recomendable que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría, revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar el cumplimiento de las normas de auditoría.

- a) **Emisión del Informe:** Constituye la comunicación escrita que haga referencia a la naturaleza y a los servicios profesionales prestados, puede tratarse de un documento formal o de una simple carta, en donde se incluyan las conclusiones u opiniones profesionales a que se ha llegado como consecuencia de los servicios prestados.

Tipos de Informes

La veracidad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, los informes más representativos son:

- Informe General
- Informe Ejecutivo
- Informe de Aspectos Relevante.

Informe General: Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario

aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación para su desarrollo, el propósito y la explicación general de su contenido, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.

Informe Ejecutivo: Se prepara en relación a los propósitos que se pretenden obtener con la auditoría, es decir cuál es su alcance o profundidad con la que se audita la organización, utilizando técnicas y procedimientos para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos y logros obtenidos con los recursos asignados.

Informe de Aspectos Relevantes: Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización. Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprograma o se replantea.
- Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo. (Ver anexo 11). Por lo tanto, es importante que tanto los hallazgos como las conclusiones y recomendaciones estén sustentados por evidencia componente y relevante debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor. Deben reunir atributos como:

- **Objetividad.-** Visión imparcial de los hechos.
- **Oportunidad.-** Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
- **Claridad.-** Fácil comprensión del contenido.

- **Utilidad.-** Provecho que puede obtenerse de la información.
- **Calidad.-** Apego a las normas de calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.
- **Lógica.-** Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Lineamientos Generales para su Preparación:

- 1) No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- 2) Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
- 3) Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos.
- 4) Homogenizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios.
- 5) Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- 6) Ofrecer a los niveles de detención los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
- 7) Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- 8) Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- 9) Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tornados en la obtención de los resultados.

1.3.5.10.6 Seguimiento

Para finalizar se toman en cuenta las bases para dar seguimiento estricto a las observaciones que se produce como resultados de la auditoría, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su realización.

Objetivo General:

Determinar lineamientos generales para el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

Lineamientos Generales:

- Definir las áreas en que se comprobara la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiera
- Realizar con amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamenta la adopción de las sugerencias del auditor
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas es los términos y fechas.
- Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones.

Acciones Específicas

Para verificar el porcentaje de cumplimiento de la aplicación de las recomendaciones y sentar las bases para una auditoría de seguimiento, se requiere que el auditor demuestre como se efectúan, lo cual puede visualizar desde dos perspectivas.

- 1) Las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
- 2) Tal implantación se ha realizado fuera del programa.

El seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, más bien aporta elementos de crecimiento a la organización

1.3.6 Escalas de Medición.

Son características de los objetivos a medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa, permite valorar el comportamiento de los indicadores a través de su designación.

1.3.6.1 Tipos de Escalas: Existen una serie de escalas conocidas por su utilidad en la medición de actitudes, las escalas más utilizadas son.

- **Escala Ordinal o de Likert:** Es un tipo de escala de medición unidireccional, que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado, los niveles se solicita en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia. Ejemplo:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Siempre	5

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tanía Raza

- **Escalas de Intervalos Iguales:** El punto inicial representa una opinión externa, ya sea favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinión neutra; y el punto final; la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial. Ejemplo:

a) Excelente	b) aceptable	c) necesita mejorar
--------------	--------------	---------------------

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tanía Raza

- **Escala de Diferencial Semántico.-** Mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para la entrevista, ejemplo

Muy falso	Muy cierto
-----------	------------

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tanía Raza

CAPÍTULO II

2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Introducción

Este capítulo contiene la tabulación, graficación, análisis e interpretación de la información y datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección; mismos que permiten establecer la forma en que se operaron los diferentes procesos administrativos en los distintos departamentos que estructuran la empresa de acuerdo a lo planificado para la aplicación de esta auditoría administrativa. Esta información detallada y establece además los criterios, conocimiento de procesos, formas de comunicación interna y desempeño que cumplieron cada uno de los empleados en correspondencia a las “funciones” que tenían que cumplir y que motivaron la aplicación de la presente Auditoría Administrativa a la Florícola “Highland Profarm”, cuyos resultados se reflejan en las conclusiones y recomendaciones determinadas producto del presente trabajo investigativo.

Por eso, considerando el nivel de conocimientos actual del tema se llevó a cabo una investigación de tipo Descriptiva – Propositiva; puesto que a través del análisis descriptivo se realizó un estudio y verificación documental minucioso de los hechos o acontecimientos sucedidos desde el ámbito de la comunicación interna, jerárquica y estructural de cómo se llevan los procesos administrativos en la empresa. Además es Propositiva por cuanto, producto de la Auditoría se realizarán las recomendaciones necesarias y técnicas, a través de estrategias de mejoramiento continuo y sistemático, contempladas en el Informe Final, que impliquen optimizar de mejor manera la Gestión Administrativa en el contexto empresarial.

2.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Descriptivo por cuanto a través del análisis detallado y particularizado se organizó y presentó un conjunto de datos de manera que describan en forma precisa las variables analizadas haciendo rápida su lectura e interpretación.

Es de Análisis Documental ya que permitió verificar, analizar y establecer el grado de razonabilidad de la información, apegada a la normativa funcional y de procedimientos internos y externos de comunicación de cómo operó la empresa, estableciendo los aspectos a mejorar para su correspondiente solución.

La investigación fue cuali-cuantitativa. Cualitativa porque nos ayudó a entender el fenómeno social y sus características. Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizó la estadística descriptiva.

En el extracto poblacional que se seleccionó, y sobre el cual va a recaer las observaciones. Considerando que la población es muy reducida no se trabajará por muestreo puesto que la Florícola Highland Profarm, es una organización pequeña, se trabajará con toda la población su tamaño involucra todo el personal de la organización con un total de 23 personas.

POBLACIÓN EN LA QUE SE APLICA LA INVESTIGACIÓN	
NOMINA DE EMPLEADOS	Nº
Departamento Administrativo	7
Personal de producción	16
TOTAL	23

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tanía Raza

Para lograr un procedimiento lógico se utilizó los siguientes métodos de investigación:

- **Método Científico.**- Es el método de investigación para el conocimiento de la realidad observable, consiste en formularse interrogantes sobre la realidad de la entidad a auditar.

- **Método Analítico – Sintético.**- Permitió el procesamiento de toda la información teórica necesaria para la fundamentación de las categorías principales de la investigación al momento de la redacción del informe de la investigación, este permitirá facilidad en el análisis y sintetización de los resultados, obteniendo además conclusiones y recomendaciones, se aplicará en la ejecución del proyecto es decir en el momento de la ejecución de la Auditoría Administrativo
- **Método Descriptivo.**- Se aplico, para describir y registrar la realidad entorno a la situación actual en la Florícola Highland Profarm, permitirá extraer las conclusiones y recomendaciones que sean necesarias para aportar con conocimiento o experiencia.
- **Diseño Estadístico.**- Se hizo necesario la aplicación de una Estadística Descriptiva en vista de que se realizarán encuestas, entrevistas y observaciones aplicadas en la población, los datos serán tabulados y representados de manera gráfica.

Los instrumentos aplicados en el trabajo de campo son:

- **Observación Directa.**
- **Entrevista.** Al Gerente General, Personal Administrativo y de Producción.
- **Encuesta.** A los departamentos de la empresa Florícola Highland Profarm.

En el presente estudio investigativo se decide utilizar estadística descriptiva; misma que se encarga de organizar, resumir los datos, valores y puntuaciones obtenidas en cada variable de una forma cuantitativa o cualitativa. Para la presentación de estos resultados se utilizará los gráficos estadísticos, los mismos que se encuentran graficados en forma de barras.

Además se busca establecer criterios que avalen el estudio en cuanto a dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales relacionados con la Auditoría Administrativa que ayude a determinar los procedimientos para la toma de decisiones?

- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Florícola Highland Profarm?
- ¿Cuáles serían los beneficios para la empresa al desarrollar una Auditoría Administrativa?

2.3. Operacionalización de Variables.

Cuadro N° 2.1				
PREGUNTAS DIRECTRICES	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICES	INSTRUMENTOS
¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales relacionados con la Auditoría Administrativa que ayude a determinar los procedimientos para la toma de decisiones?	V.I Ejecución de una Auditoría Administrativa.	Fundamentos teóricos de la Auditoría Administrativa	Alcance de los objetivos y metas propuestas	Libros, folletos, pág. web
	V.D Aplicación de procedimientos de auditoría.	Proceso Administrativos		
¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Florícola Highland Profarm?	V.I Auditoría Administrativa.	Aplicación de técnicas de investigación	Empleados Número de áreas	Encuestas Entrevistas Observación directa
	V.D Florícola.			
¿Cuáles serían los beneficios para la empresa al desarrollar una Auditoría Administrativa?	V.I Auditoría Administrativa.	Control de los recursos mediante implantación de recomendaciones Elaboración de papeles de trabajo	Planes y Proyectos Métodos para la toma de decisiones. Estrategias de comercialización	Papeles de trabajo. Hoja de hallazgos
	V.D Florícola.			

Fuente: Manual del Estudiante

Elaborado: Las Tesisas.

2.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA “HIGHLAND PROFARM”.

Nombre: Esteban Proaño.

Objetivo: Obtener información del Gerente General con el fin de conocer la situación actual de la empresa previa la elaboración de un cuestionario para obtener la información que a continuación se presenta.

- 1) **¿Conoce usted los beneficios de realizar una Auditoría Administrativa en la empresa?**

Totalmente. Con la Auditoría Administrativa se descubrirá las deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar las probables soluciones.

- 2) **¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para la toma de decisiones?**

Frecuentemente se basa en los hojas de actividades quincenales para el desarrollo normal de las actividades diarias de la empresa, en base a estas se toma de decisiones sin embargo es prescindible aclarar que en ocasiones se presentan circunstancias que es necesario tomar decisiones inmediatas sin basarse en ningún tipo de documento, se puede decir que la empresa no tiene manuales de procedimientos.

- 3) **¿La empresa que usted muy acertadamente dirige cuenta con una misión y una visión?**

Si se cuenta con estos dos elementos básicos que tienen como propósito ayudar a conocer a dónde va la empresa, en el presente y futuro.

MISIÓN

Ser líderes en el mercado Internacional a través de la introducción de nuevas variedades de flores frescas de corte, buscando nuevos canales de comercialización y distribución que incentiven el desarrollo y crecimiento de nuestros clientes, integrando un selecto equipo de trabajo y la dedicación diaria de nuestra gente para garantizar la calidad y satisfacción final tanto nuestra como de los clientes en todos nuestros productos, esto se realizará en un lapso de 4 años.

VISIÓN

Hacer de nuestra experiencia un compromiso de satisfacción hacia nuestros clientes con los productos ofertados, brindándoles un adecuado sistema de comercialización que permita el reconocimiento de **HIGHLAND PROFARM** en el mercado internacional como una empresa Seria, Responsable y Comprometida. Se puede ver que la misión y la visión necesitan ser reestructuradas para ajustar a las metas y objetivos.

4) **¿La empresa tiene objetivos establecidos que pretende alcanzar?**

Se cuenta con objetivos claros a donde se dirige la empresa, pero solo por parte del gerente, porque en la empresa no se encuentra plasmado en un documento donde pueda conocer el personal.

5) **¿Cuenta usted con un remplazo cuando se encuentra ausente?**

Siempre existe una persona que conoce el manejo de la empresa lo que hace que el trabajo nunca se interrumpa, pero no puede tomar decisiones.

6) **¿Existe un organigrama estructural bien establecido?**

Se puede decir que se encuentra más o menos establecido lo que pone en duda la

estructura del organigrama.

7) ¿Existe un cronograma de actividades de parte de gerencia?

La empresa cuenta con un cronograma de actividades expuesto por la gerencia a sus trabajadores el mismo que se reajusta cada semana de acuerdo a las necesidades que se presentan.

8) ¿Usted tiene la autoridad y el poder para tomar las decisiones en cuanto al funcionamiento de la empresa?

El gerente general puede tomar cualquier tipo de decisión respecto al manejo de la empresa.

9) ¿En qué área de la empresa se encuentran los principales problemas que enfrenta la florícola?

Los principales problemas que encontramos en la florícola son: en el área administrativa y financiera.

10) ¿Está usted en capacidad de resolver cualquier dificultad o conflicto que se pueda presentar dentro de la empresa?

Si se puede resolver cualquier conflicto que tenga la empresa.

11) ¿Usted la persona encargada de controlar y verificar el desempeño de la organización?

Siempre se controla el normal desempeño de los trabajadores en el área administrativa.

12) ¿Se desarrolla controles permanentes para verificar las actividades?

Siempre se efectúan los controles de actividades diarias que se realizan en la empresa.

CONCLUSIÓN FINAL:

Se determina que la gerencia esta totalmente consiente de los beneficios de la Auditoría Administrativa. Ya que esta coadyuva en la solución de los problemas que tiene la empresa debido a que no cuenta con un manual de procedimientos y las actividades de la empresa se las lleva a través de decisiones derivadas del análisis de hojas de actividades quincenales.

La Florícola cuenta con la misión, visión y objetivos claros que direccionan de hacia dónde se dirige la empresa, pero los mismos no han sido difundidos al resto del personal. Además no tiene un organigrama estructural ni funcional. Se labora con agenda diaria inmediata, lo que permite establecer que no existen procesos de planificación a largo plazo. Siendo solo el gerente general quien asume las decisiones con respecto al manejo de la empresa; así como el control normal del desempeño de los trabajadores en forma diaria.

2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE TRABAJA EN LA EMPRESA “HIGHLAND PROFARM”

Pregunta N° 1.

Objetivo: Obtener información y datos del personal que labora en el área administrativa.

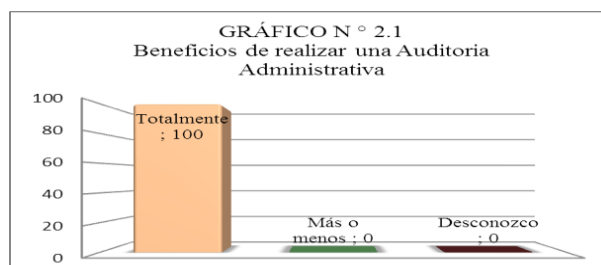
- 1) ¿Conoce usted los beneficios de realizar una Auditoría Administrativa en la empresa?

Tabla N° 2.1
Beneficios de auditoría administrativa

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Totalmente	5	100	100,00%
Más o menos	0	0	100,00%
Desconozco	0	0	100,00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% del personal administrativo encuestado manifiesta que tiene conocimiento sobre lo que es una Auditoría Administrativa.

De lo cual se establece que la aplicación de la Auditoría Administrativa, permitirá tener acceso a la información requerida y de este modo lograr una evaluación efectiva y determinar si los métodos, sistemas y procedimientos aplicados en la gestión administrativa aseguran alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Pregunta N° 2.

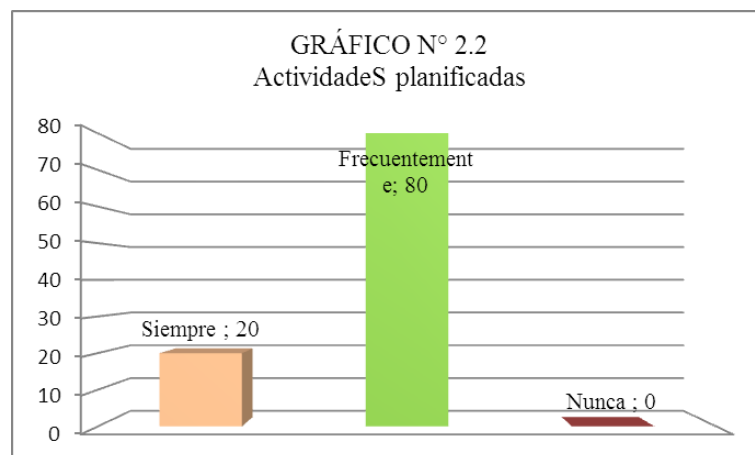
- 2) ¿Las actividades que se encuentran a su cargo son previamente planificado?

Tabla N° 2.2
Actividades planificadas

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Siempre	1	20	20,00%
Frecuentemente	4	80	100,00%
Nunca	0	0	100,00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 80 % de los encuestados contestan que las actividades frecuentemente son planificadas; mientras que para el 20 %, afirman que siempre son planificadas.

De esto se deriva que exista una falta de coordinación y participación en la planificación dentro de la organización, lo cual puede incidir en la producción.

Pregunta N° 3.

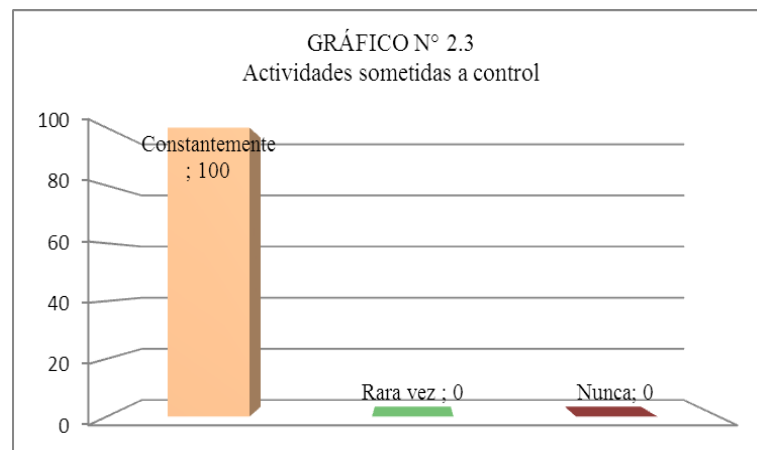
- 3) ¿Las actividades que se encuentran a su cargo están sometidas algún tipo de control?)

Tabla N° 2.3
Actividades sometidas a control

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Constantemente	5	100	100.00%
Rara vez	0	0	100.00%
Nunca	0	0	100.00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para el 100 % de los encuestados, manifiesta que las actividades que ellos realizan están constantemente sometidas a control.

Se establece de ello, que el personal de la empresa es sometido a un control y supervisión permanentemente cuyo propósito o fin tiene que ser el evaluar el desempeño de los empleados en el cumplimiento de los debidos procesos de producción y verificación de estándares de calidad, por lo tanto, la gerencia debe estar enterada de todos los sucesos o problemas que surjan en la empresa.

Pregunta N° 4.

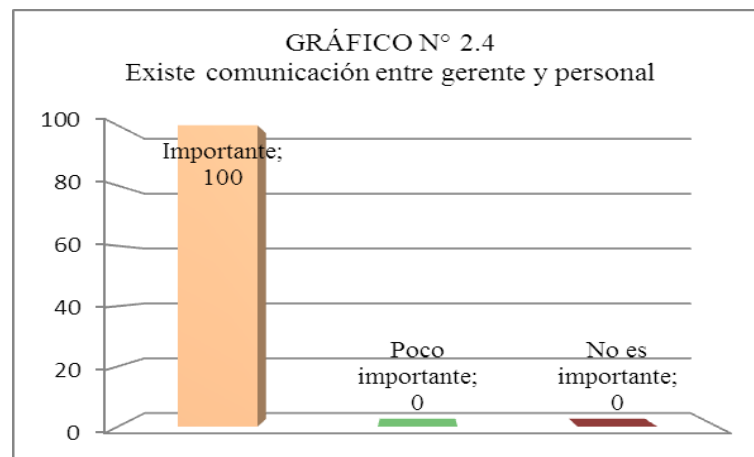
4) ¿Considera importante la comunicación entre el personal y la Gerencia?

Tabla N° 2.4
Existe comunicación entre gerente y personal

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Importante	5	100	100.00%
Poco importante	0	0	100.00%
No es importante	0	0	100.00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de los encuestados, correspondiente a un 100 %, considera importante la comunicación entre el personal y la gerencia.

Esto permite establecer que la existencia de canales adecuados de comunicación permite desarrollar un mayor compromiso y participación en las actividades productivas de la florícola y es un aspecto clave en el proceso de dirección y administración ya que permite ampliar la relación grupal de las personas, al mismo tiempo que dinamiza y universaliza la obtención y multiplicación de información en el contexto empresa.

Pregunta N° 5.

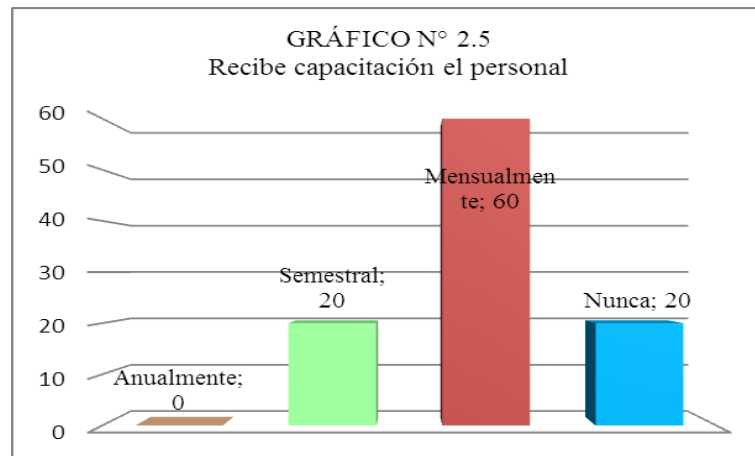
5) ¿Con qué frecuencia recibe capacitación profesional?

Tabla N° 2.5
Recibe capacitación el personal

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Anualmente	0	0	0.00%
Semestral	1	20	20.00%
Mensualmente	3	60	80.00%
Nunca	1	20	100.00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del personal encuestado, el 60 % contestan que reciben capacitación mensualmente, en cambio el 20 % dice es capacitado semestralmente; y otro 20 % responde que nunca se lo capacita.

Se establece que el personal de la empresa no está siendo capacitado de forma metódica como lo exige la administración del Recurso Humano, ya que en la actualidad, una empresa eficiente debe tener sistemáticos procesos de capacitación a fin de que el empleado sea más competente, técnicamente preparado y hábil en su puesto de trabajo, optimizando de esta manera el recurso humano.

Pregunta N° 6.

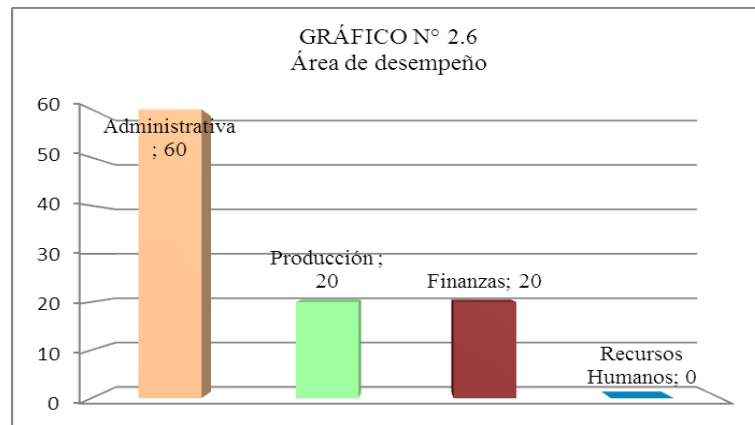
6) ¿En qué área de la empresa usted se desempeña en la florícola?

Tabla N° 2.6
Área de desempeño

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Administrativa	3	60	60.00%
Producción	1	20	80.00%
Finanzas	1	20	100.00%
Recursos Humanos	0	0	100.00%
TOTAL	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60 % contesta que trabaja en el departamento administrativo, el 20 % lo hace en el departamento de finanzas y el otro 20 % se desempeña en el departamento de producción.

Por lo tanto cuatro de cinco empleados cumple funciones administrativas y tan solo uno opera en producción, por lo cual, la labor administrativa, considerando la capacitación recibida deben estar competentes para cumplir una labor efectiva en su desempeño administrativo dentro de la organización, visualizado en el logro de objetivos y metas en cuanto a ventas, servicio al cliente, etc.

Pregunta N° 7.

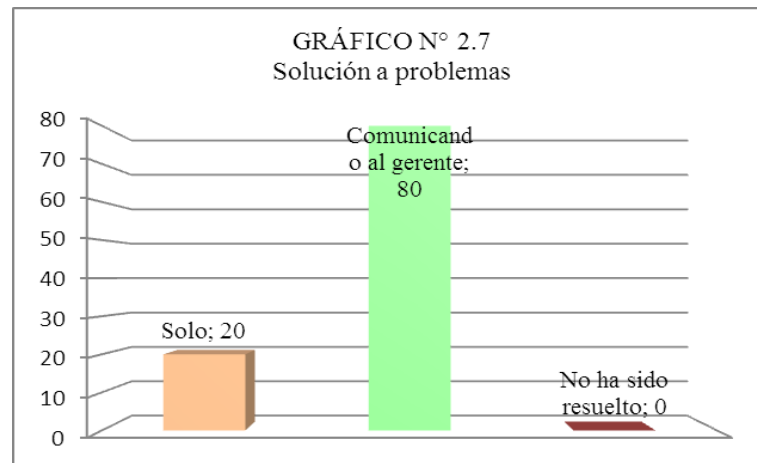
7) ¿Cómo ha resuelto los inconvenientes suscitados en su área de trabajo?

Tabla N° 2.7
Solución a problemas

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Solo	1	20	20.00%
Comunicando al gerente	4	80	100.00%
No ha sido resuelto	0	0	100.00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Cuatro de cinco encuestados, que representa el 80 %, responde que resuelve sus inconvenientes comunicándole a Gerencia, y apenas un 20 % lo resuelven solos.

Se deduce de ello, que los empleados acuden a solucionar los conflictos o situaciones con la persona que está facultada para eso, el gerente, quien estatutariamente tiene la delegación y derechos para ello. Pero eso no allana el hecho de que un empleado asuma decisiones, que no habiéndole sido delegadas rayen en la unilateralidad.

Pregunta N° 8.

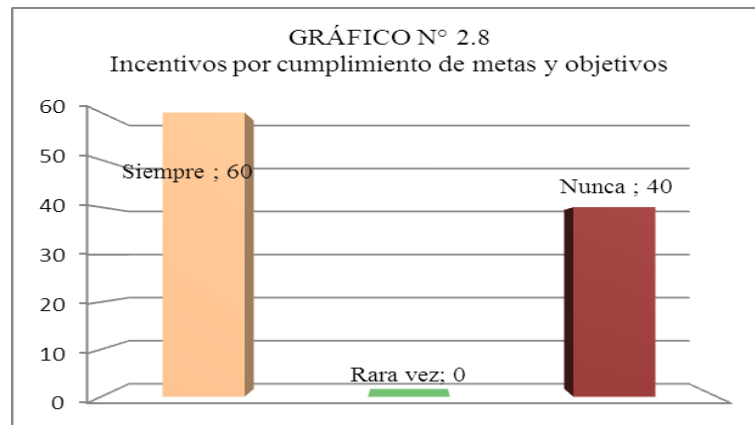
- 8) ¿Cuándo la florícola cumple con las metas y objetivos recibe algún tipo de estímulo?

Tabla N° 2.8
Incentivos por cumplimiento de metas y objetivos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Siempre	3	60	60.00%
Rara vez	0	0	60.00%
Nunca	2	40	100.00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, tan sólo el 60% responde haber recibido un estímulo al cumplir con las metas y objetivos de la empresa, mientras que el 40% nunca lo han recibido.

Esto permite establecer que: o el personal es nuevo y desconoce las políticas de administración del recurso humano que tiene la empresa, a puede ser el caso de que puede deberse también a malas relaciones u omisiones de la parte de la administración ejecutiva, lo cual podría acarrear situaciones que a futuro socaven la estabilidad del empleado como de la empresa.

Pregunta N° 9.

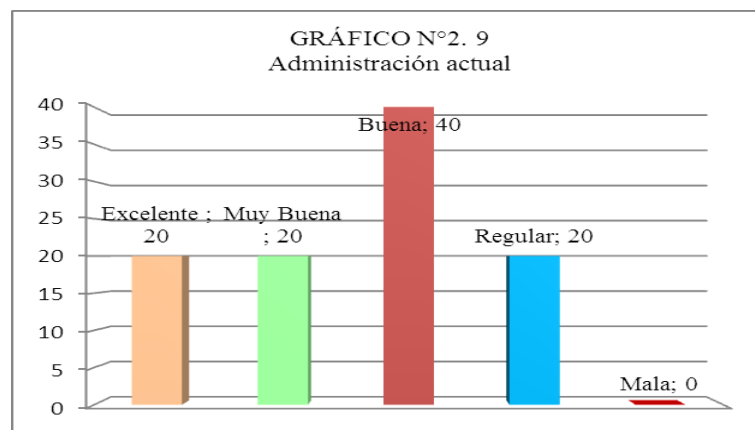
9) Evalué la actual administración.

Tabla N° 2.9
Administración actual

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Excelente	1	20	20.00%
Muy Buena	1	20	40.00%
Buena	2	40	80.00%
Regular	1	20	100.00%
Mala	0	0	100.00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40 % del personal administrativo de la empresa evalúa la actual administración como bueno, en cambio para el 20% lo evalúa como: como muy excelente, muy bueno y regular respectivamente.

Por lo tanto, para El 60 % de los empleados establecen que la forma de cómo se administra la organización no es óptima y de los resultados se deduce la existencia de problemas, mismos que pueden derivarse de una falta de conocimientos y experiencia administrativa.

Pregunta N° 10.

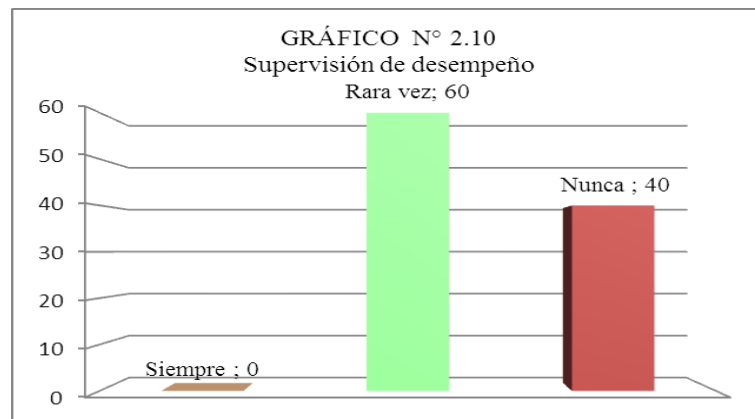
10) ¿Usted es la persona encargada de controlar y verificar el desempeño organizacional?

Tabla N° 2.10
Supervisión de desempeño

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Siempre	0	0	0.00%
Rara vez	3	60	60.00%
Nunca	2	40	100.00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60 % del personal administrativo responde que rara vez controla y verifica el desempeño organizacional de la empresa, mientras que el restante 40 % contesta que nunca lo ha realizado.

Estas respuestas contradicen lo afirmado en la pregunta tres, en la cual se contesta en un 100 % que son controladas las actividades que realizan los empleados de la empresa, por ello, se establece la existencia de problemas en la organización en cuanto a los proceso y procedimientos de que se deben aplicar en el marco de un desempeño eficiente.

Pregunta N° 11.

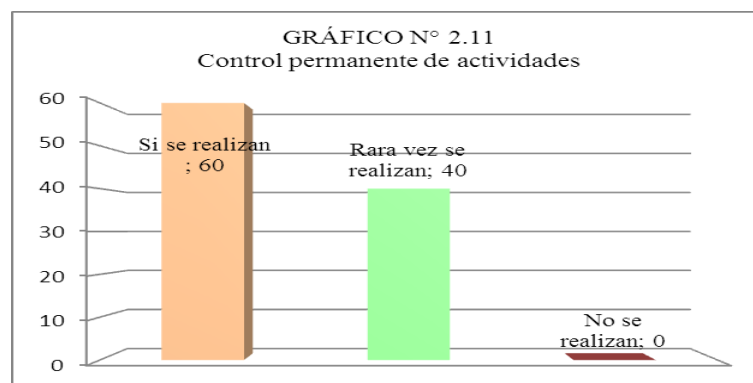
11) ¿Se desarrollan controles permanentes para verificar las actividades que están desarrollando eficazmente?

Tabla N° 2.11
Control permanente de actividades

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si se realizan	3	60	60.00%
Rara vez se realizan	2	40	100.00%
No se realizan	0	0	100.00%
Total	5	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el 60 % del personal encuestado si se realizan controles para verificar las actividades que están desarrollando eficazmente, mientras que el 40 % contesta que rara vez se realizan estos controles.

Como se conoce, dentro del marco administrativo una fase importante es el control, supervisión o verificación de los procesos productivos o evaluar el desempeño laboral del empleado. Por eso, si en la empresa motivo de estudio, no se aplica sistemáticos procesos de control y verificación de actividades, se puede establecer que pueden existir favoritismos de parte de los jefes inmediatos de cada uno de los departamentos, o pueden deberse a las relaciones interpersonales que existen dentro de la empresa.

2.6. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN QUE LABORA EN LA FLORÍCOLA “HIGHLAND PROFARM”.

Objetivo. Obtener información del personal con el fin de determinar las falencias existentes dentro de la empresa.

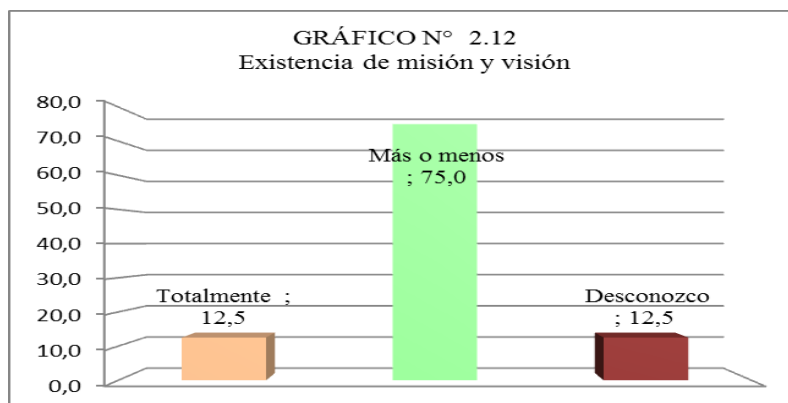
Pregunta N° 1.

1) ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

Tabla N° 2.12 Existencia de misión y visión			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Totalmente	2	12,5	12,50%
Más o menos	12	75,0	87,50%
Desconozco	2	12,5	100,00%
Total	16	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 75 % de los empleados encuestados del personal de producción conocen más o menos la misión, visión y objetivos, en cambio el 12,50 % las conocen de forma total o la desconocen respetivamente. Estableciéndose que el personal de la empresa desconoce los lineamientos y direccionamiento de hacia donde se proyecta la empresa, por lo tanto no existe mayor compromiso con la misma.

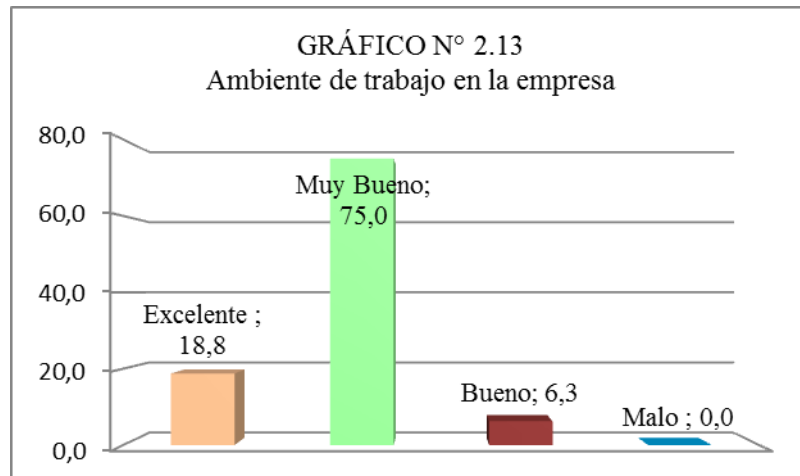
Pregunta N° 2.

2) ¿El ambiente de trabajo que existe dentro de la empresa es?

Tabla N° 2.13 Ambiente de trabajo en la empresa			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Excelente	3	18,8	18,75%
Muy Bueno	12	75,0	93,75%
Bueno	1	6,3	100,00%
Malo	0	0,0	100,00%
Total	16	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para el 75 % el ambiente de trabajo es Muy Bueno, en cambio para el 18,75 % es excelente, y para el 6,25 % es Bueno.

De ello, se determina que al ambiente laboral se dinamiza en un espectro “normal” propio de las empresas en donde existe situaciones de inadecuada comunicación, lineamientos verticales, interposición de funciones, desconocimiento de la misión y visión, etc.

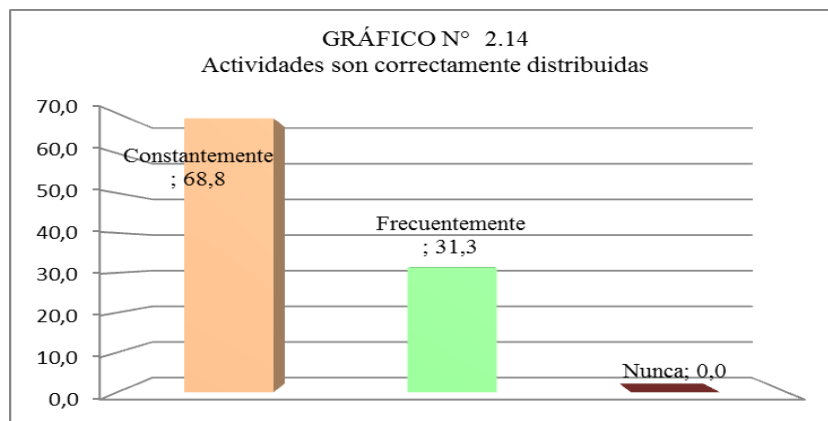
Pregunta N° 3.

- 3) ¿Las actividades desarrolladas dentro de la empresa están correctamente distribuidas?

Tabla N° 2.14			
Actividades son correctamente distribuidas			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Constantemente	11	68,8	68,75%
Frecuentemente	5	31,3	100,00%
Nunca	0	0,0	100,00%
Total	16	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los encuestados el 68.75% dicen que las actividades están constantemente distribuidas y el 31.25% consideran que frecuentemente están distribuidas.

Por lo tanto, la empresa dentro del ámbito de la administración del recurso humano debe considerar el interponer criterios de equidad y de funcionalidad, como característica primordial, dentro del aspecto laboral y de distribución de actividades y responsabilidades, derivado, de la aplicación de un manual de funciones y procesos.

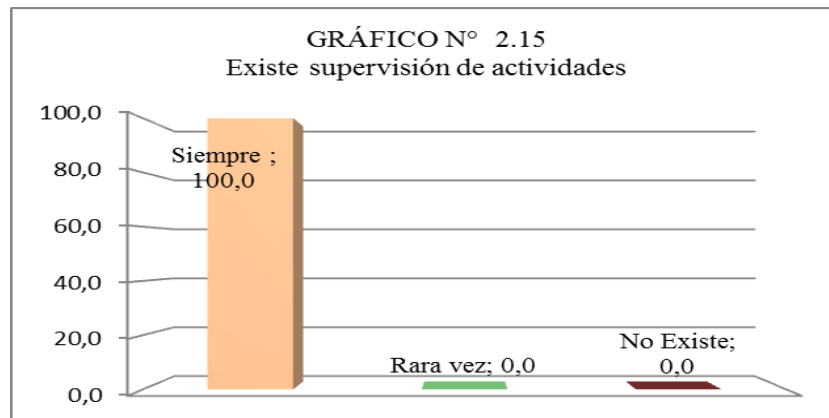
Pregunta N° 4.

- 4) ¿Existe un supervisor que vigile las actividades que se realizan dentro de la empresa?

Tabla N° 2.15 Existe supervisión de actividades			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Siempre	16	100	100,00%
Rara vez	0	0	100,00%
No Existe	0	0	100,00%
Total	16	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados responden que siempre existe un supervisor que vigila las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Estableciéndose con ello que los empleados del departamento de producción están conscientes de la función y procesos que deben cumplir de manera eficiente en el desempeño de su puesto, a la vez que saben que están siendo controlados saben que tienen a quien acudir en busca de solución en caso de problemas o errores cometidos, toda vez que la presencia de la supervisión a más de ser de carácter controladora y de verificación de procesos se supone es de apoyo sistemático para lograr de cada uno de ellos un efectivo desempeño y productividad.

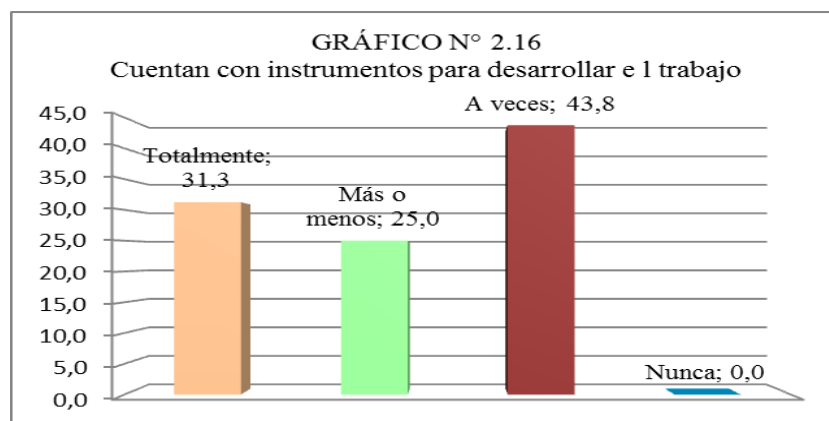
Pregunta N° 5.

- 5) ¿Se cuenta con los instrumentos necesarios para poder realizar las actividades designadas?

Tabla N° 2.16 Cuentan con instrumentos para desarrollar el trabajo			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Totalmente	5	31,3	31,25%
Más o menos	4	25,0	56,25%
A veces	7	43,8	100,00%
Nunca	0	0,0	100,00%
Total	16	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 43,75 % de los trabajadores de la empresa responden que solo a veces cuentan con los instrumentos necesarios para poder realizar las actividades designadas; en cambio el 31,25 % contestan que cuentan con la totalidad de los instrumentos; mientras que el 25 % dicen que más o menos cuentan con los instrumentos necesarios.

De esta información se determina que los trabajadores cuentan con las herramientas estrictamente necesarias para cumplir con su labor, por lo cual se establece que el ambiente laboral tendrá manifestaciones de desmotivación y trabajo a presión dadas las limitaciones existentes para cumplir eficazmente su trabajo.

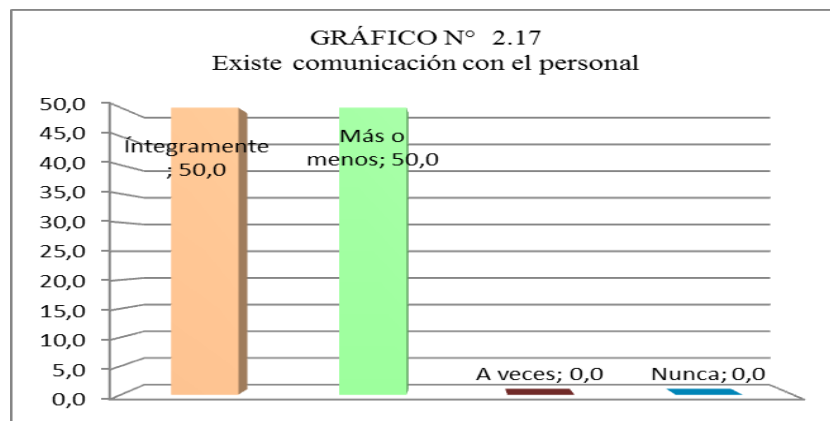
Pregunta N° 6.

- 6) ¿Existe una buena comunicación entre el personal que labora dentro de la empresa y el gerente?

Tabla N° 2.17 Existe comunicación con el personal			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Íntegramente	8	50	50,00%
Más o menos	8	50	100,00%
A veces	0	0	100,00%
Nunca	0	0	100,00%
Total	16	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la información obtenida se determina que la comunicación entre el Gerente y los trabajadores es muy buena, pues existe un 50 % del personal que responde la existencia de una comunicación integral, en cambio, el 50 % contesta que existe una comunicación más o menos.

Esto permite establecer que el nivel de comunicación es adecuado pero que no cumple estándares de efectividad, tan necesario para una eficaz interrelación a nivel de empresa.

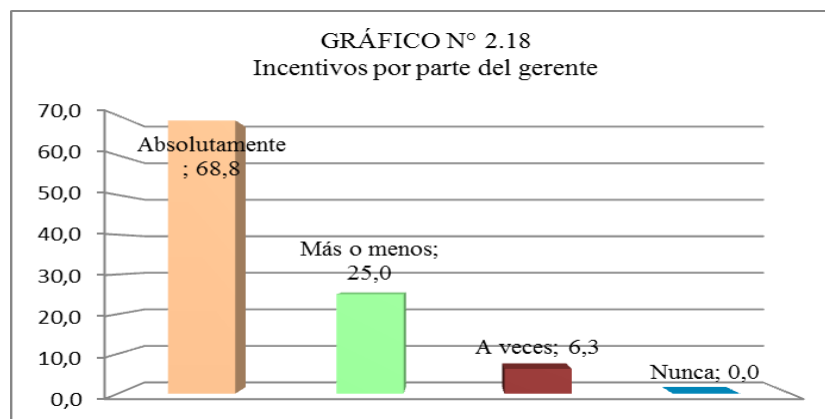
Pregunta N° 7.

7) ¿Existe algún incentivo por parte de la gerencia hacia el personal?

Tabla N° 2.18 Incentivos por parte del gerente			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Absolutamente	11	68,8	68,75%
Más o menos	4	25,0	93,75%
A veces	1	6,3	100,00%
Nunca	0	0,0	100,00%
Total	16	100,00	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 68,75 % de los encuestados contesta que absolutamente existen incentivos por parte de la gerencia hacia el personal, en cambio para el 25 % responden que más o menos, y el 6,25 % que tan solo a veces.

Por lo tanto, se deduce que los trabajadores de una u otra manera reciben estímulos a su desempeño, claro que no todos, pero ello puede deberse a que sean personal nuevo, o que los estímulos sean focalizados o a su vez que sean graduados; lo importante es que la gerencia se preocupa por crear escenarios para mejorar el ambiente laboral.

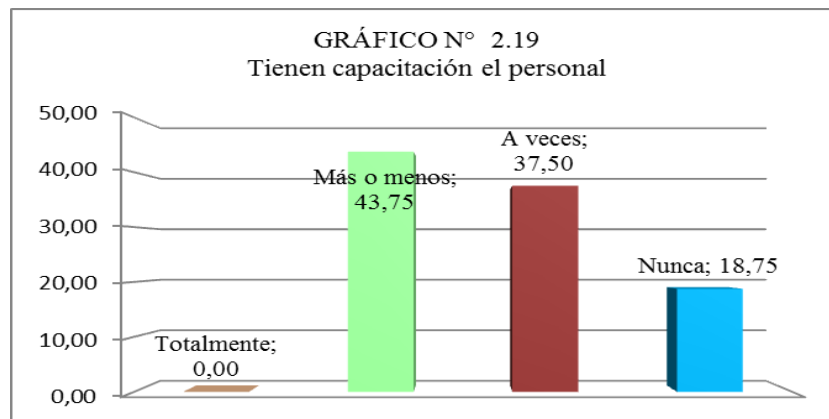
Pregunta N° 8.

8) ¿Existe capacitación continua para el personal de la empresa?

Tabla N° 2.19 Tienen capacitación el personal			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Totalmente	0	0,00	0,00%
Más o menos	7	43,75	43,75%
A veces	6	37,50	81,25%
Nunca	3	18,75	100,00%
Total	16	100,00	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a la capacitación se establece que el 43,75 % de los trabajadores sido capacitado más o menos, en cambio el 37,50 % se lo ha capacitado a veces; mientras que el 18,75 % contesta que nunca ha sido capacitado.

Se determina de ello, que pese a recibir estímulos de parte de la gerencia, los trabajadores no están siendo capacitados de una manera sistemática y programada, por lo tanto, la nómina productiva está integrada de personal que realiza su labor con conocimiento de responsabilidad que no técnico profesional dado que la empresa no tiene programas establecidos de capacitación para el personal.

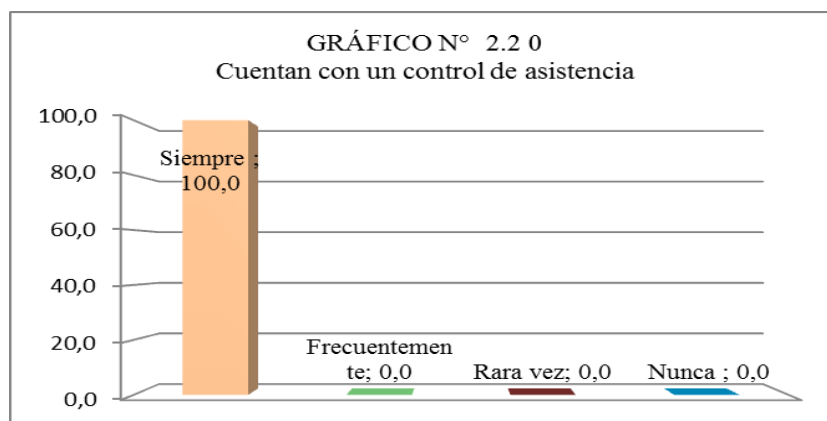
Pregunta N° 9.

9) ¿Existe un registro de control de asistencia para el personal de la empresa?

Tabla N° 2.20			
Cuentan con un control de asistencia			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Siempre	16	100	100,00%
Frecuentemente	0	0	100,00%
Rara vez	0	0	100,00%
Nunca	0	0	100,00%
Total	16	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Esther Molina Espín - Tania Elizabeth Raza Guerrero

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100 % de los encuestados responde que siempre existe un registro de control para el personal de la empresa.

De lo que se puede concluir que la empresa lleva un registro permanente de la asistencia del personal, mismo que servirá para el cumplimiento de obligaciones al cumplir con el pago de remuneraciones que se realiza a cada uno.

2.7. CONCLUSIONES.

Una vez realizada las encuestas al gerente y al personal de la Florícola HIGHLAND PROFARM, y luego de haber realizado un análisis de cada una de las respuestas el grupo de investigación llega a las siguientes conclusiones:

- Tanto la gerencia como el personal de la empresa no tienen un criterio claro sobre lo que es una Auditoría Administrativa, cuyo propósito es verificar, analizar, examinar si los procesos administrativos se cumplen por parte de toda la empresa o de una parte de ella.
- Al no contar con una planificación bien programada, el personal en su mayoría no tiene un conocimiento claro y concreto de sus funciones, lo cual ocasiona que las metas y objetivos principales planteados por la Florícola no se cumplan a cabalidad.
- La población encuestada es controlada rara vez esto se debe que hay favoritismo entre empleado y jefes, el Jefe de cada área debe estar muy pendiente en designar cargos y seleccionar al personal, para que brinde un buen desempeño en las actividades que realiza la empresa y de esta manera cumplir con la política establecida por la empresa.
- Se determina que en la empresa no existe un plan de capacitación sistemático e integral, por ello, el desempeño de cada uno de los trabajadores, en sus puestos de trabajo, está supeditado a lo que les permite su conocimiento, iniciativa y responsabilidad, ya que al desarrollar sus actividades por falta de preparación técnica y profesional corren el riesgo de sufrir algún accidente de trabajo, así como de no llegar a cumplir el nivel requerido de producción.
- Se establece la necesidad de implementar una Auditoría Administrativa para verificar el grado de razonabilidad de la Gestión Administrativa en el contexto empresa, en todos sus niveles y departamentos, para certificar las fortalezas y realizar los correctivos necesarios a través de las recomendaciones.

2.8. RECOMENDACIONES.

Derivado del estudio y de las conclusiones establecidas se sugieren las siguientes recomendaciones objetivas y que de una manera técnica argumentan al presente trabajo.

- Tener una percepción de lo que es Auditoría Administrativa ayudará a la florícola a evaluar y optimizar la utilización de los recursos; humanos, materiales y financieros en términos de eficiencia y eficacia en el desenvolvimiento de los empleados.
- Es necesario realizar las acciones necesarias para que exista una buena planificación, organización del personal y se distribuya de la mejor manera las funciones pertinentes de cada uno de los trabajadores, basándose en un proceso de funciones bien estructurado.
- Se debe disponer inmediatamente de un programa de control y supervisión, que este encaminado a establecer los mecanismos más idóneos para efectivizar la función y el desempeño en pro de mejorar el desempeño laboral.
- Es necesario implementar programas sistemáticos de capacitación y mejoramiento continuo al personal, para que éste cuente con todos los conocimientos e instrumentos de seguridad y de trabajo que requieren, a fin de que se potencialicen sus capacidades y realicen sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- Se debe efectivizar un cronograma de aplicación de Control Interno y de auditoría sistemático que permita a cada Jefe de cada área tomar decisiones de mejora, así como en la designación de cargos y seleccionar al personal, para que la empresa cuenta con el recurso humano más adecuado a la función y se pueda asumir decisiones administrativas efectivas.

CAPÍTULO III

3.1. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1.1. TÍTULO:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM, PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008 PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO”

3.1.2. Introducción.

Del análisis y los resultados obtenidos del estudio referente a cómo se está llevando la Gestión Administrativa, de parte de la gerencia de la empresa; la aplicación de una Auditoría Administrativa tiene como propósito establecer las acciones que se deben desarrollar para su planeación e instrumentarla en forma secuencial, ordenada y en función de los aspectos que se van a evaluar y a auditar.

Por lo tanto, se establece la necesidad de implementar un proceso de auditoría administrativa con el fin de establecer la situación real y objetiva de la empresa que nos permita, a su vez, diseñar las estrategias más adecuadas y necesarias que permitan viabilizar la gestión de una manera eficiente, coordinada y efectiva en pro de articular una gerencia de calidad y apegada al marco técnico y humanístico.

3.1.3. Justificación.

La Gestión Administrativa, de la Florícola Highland Profarm, involucra procesos de: planificación, organización, dirección, ejecución y control; por lo tanto, es en éste ámbito que interviene la Auditoría Administrativa; misma que permite

establecer criterios de razonabilidad de los procesos aplicados administrativamente, de forma jerárquica en la empresa; a través, de la evaluación de la práctica administrativa implementada a nivel organizacional por la Gerencia, pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica direccional.

La Auditoría Administrativa, desde la perspectiva de la empresa, permite determinar criterios de eficiencia, reduce el alcance, sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción direccional, pues este control se implementa como un instrumento de coercitivo de la dirección; por lo tanto, involucra el examen integral o parcial con el propósito de precisar el nivel de desempeño y las oportunidades de mejora; por lo cual, este examen completo y constructivo implica la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Con el desarrollo de la Auditoría se pretende dar soluciones a los problemas que tiene la Florícola, mismos que deben estar fundamentados en prácticas de auditoría, sin perder de vista las características del entorno que rodea a esta empresa, para que los resultados se constituyan viables y sostenibles a largo plazo.

Por lo tanto, se plantean soluciones, a través de un enfoque participativo, que brinde a la dirección las herramientas necesarias para que construya conocimientos, fortalezca capacidades como la reflexión, el análisis y la autocrítica, adjudique corresponsabilidades y de manera especial se logre el cumplimiento de los objetivos.

Todos los logros que se alcancen con esta propuesta, se enfocan a beneficiar directamente a la florícola, a través de mejorar sus procesos administrativos, por ende la empresa favorecerá a la colectividad al procurar más ventas, con menos riesgos, alcance sus expectativas de crecer internacionalmente, contribuya de

manera positiva con sus trabajadores y con el Estado, y proceder en procesos administrativos eficientes y con una visión de avanzada.

3.1.4. Objetivos:

3.1.4.1. Objetivo General.

Aplicar una Auditoría Administrativa para establecer la razonabilidad del proceso administrativo y establecer el cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo a la planificación planteada por la Dirección de la Florícola Highland Profarm y así emitir un informe con propuestas técnicas.

3.1.4.2. Objetivos Específicos:

- Analizar e identificar las falencias existentes en la Gestión Administrativa de la Florícola.
- Establecer la forma como se dan los procesos administrativos en la empresa, con el fin de objetivizar el cumplimiento de metas y objetivos.
- Emitir un informe respectivo mediante el cual se da a conocer los resultados de la investigación realizada.

3.1.5. Descripción de la Propuesta

- **Datos Informativos:**

Institución: Florícola Highland Profarm.

Dirección: Barrio: Laguna de Maldonado.

Responsable: Ing. Esteban Proaño cabezas.

Período: Enero – Diciembre 2009

Tesistas: Tania Elizabeth Raza Guerrero y María Esther Molina Espín

El objetivo primordial de la presente Auditoría Administrativa aplicada a la Florícola Highland Profarm consistió en descubrir deficiencias o irregularidades de la empresa y apuntar sus probables soluciones. La finalidad es ayudar a la

dirección a lograr una administración más eficaz y la intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan aspectos como: análisis de proyectos y programas, auditoría de la función de procesamiento de datos, auditoría de procedimientos administrativos, formas de Control Interno en las áreas funcionales, adecuada utilización de personal y equipo y sistemas de funcionamiento satisfactorios para alcanzar mayor eficiencia y responsabilidad.

Mediante la determinación de las deficiencias causantes de dificultades en la administración y productividad de la empresa, sean actuales o en potencia, se corregirán errores, mejorarán procedimientos, se elevarán los niveles de producción y productividad y en general se efectivizarán la consecución de metas y objetivos empresarial. Por lo tanto, la responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Ya que, la revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. Puesto que la eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Los objetivos que se plantea determinar con la implementación de la Auditoría son los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

GUÍA GENERAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

	P/T	Pág.
ARCHIVO PERMANENTE		79
Reseña Histórica.	RH 2/2	81
Dirección de la florícola, horarios de trabajo	DF 1/1	83
Actividades comerciales.	AC 1/1	84
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		85
Propuesta de servicios.	1/1	86
Propuesta Técnica.	4/4	87
Distribución de trabajo	1/1	91
Memorándum de planificación.	2/2	92
Carta Compromiso.	2/2	94
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.		96
Marcas de Auditoría.	MA 1/1	97
Siglas de Auditoría.	SA 1/1	98
Cronograma de actividades.	CA 1/1	98
Grupo de trabajo.	GT 4/4	100
Análisis FODA.	AF 1/1	104
PLANIFICACIÓN.		105
Programa de Auditoría al Departamento Administrativo.	PAP1 1/1	106
Plan Estratégico.	PE 2/2	107
Nómina de empleados.	NE 2/2	109
Manual de Funciones	MF 4/4	111
Organigramas: Estructural y de Funciones	OE 1/1	115
ARCHIVO CORRIENTE		116
INSTRUMENTACIÓN.		
Programa de Auditoría – Etapa de Instrumentación...	PAI2 1/1	117
Aplicación de cuestionarios.	AC 4/4	118
Aplicación de indicadores.	AI 4/4	122
EXAMEN.		126
Programa de Auditoría – Etapa de Examen.	PAE3 1/1	127
Cuadro comparativo de etapa de examen.	CC 1/1	128
Hoja de hallazgos.	HH 1/1	129
Evaluación del proceso administrativo.	EPA 1/1	130
Evaluación Global del Proceso Administrativo	EGPA 1/1	131
Calculo de valores.	CV 5/5	132
INFORME.		137
SEGUIMIENTO.		148



INFORMACIÓN GENERAL

	Ref./PT
RESEÑA HISTÓRICA	RH 2/2
DIRECCIÓN DE LA FLORÍCOLA, HORARIOS DE TRABAJO	DF 1/1
ACTIVIDADES COMERCIALES	AC 1/1

INFORMACIÓN GENERAL

RESEÑA HISTÓRICA

La Florícola Highland Profarm fue creada en la hacienda de propiedad del Sr. Teodomiro Proaño ubicada en la provincia de Cotopaxi sector de Laigua de Maldonado km 5, en el centro del Ecuador a 2800 m. sobre el nivel del mar con un clima seco y a una temperatura promedio, esta propiedad estaba dedicada a la agricultura y ganadería sus propietarios por encontrarse en avanzada edad toman la decisión de trasladarse a la ciudad de Quito.

Por este motivo y por los ideales de dos personas que les acercaba una amistad deciden unir sus ideales de formar una florícola la misma que fue creada por en Junio del 2006 por los socios Ing. Esteban Proaño nieto del propietario de la hacienda con profesión en ingeniería Agropecuaria y el Ing. Roger Cueva con título de Agroindustrial. Toman la propiedad en arrendamiento e inicia su formación con 5000 m² de terreno donde se construyó el primer invernadero y se dio tratamiento al suelo.

La intención era sacar la primera producción de rosas para San Valentín del 2007. Efectivamente el Valentín fue muy exitoso, ya que sacaron al mercado las variedades Freedom, Vendela y Malibú. La variedad Malibú pasó de moda muy rápido y tuvieron que erradicarla.

Al siguiente año comenzaron la construcción del segundo bloque que fue de 2500 m² y se incrementó la variedad Freedom en ese bloque ya que es una de las variedades de mayor salida en el mercado. La florícola hizo la siguiente distribución de las rosas: 50% rojo, 25% blanco y 25% de colores. En si la florícola ha crecido un bloque por año.

Al principio comenzaron a enviar rosas a Italia, España, Holanda, Canadá, en un porcentaje considerable, y también enviaron en un bajo porcentaje a Chile,



Argentina y Perú. En la actualidad el mayor porcentaje de ventas es para Rusia, seguido por España y Estados Unidos.

Iniciaron en la firma sólo 4 personas, 2 Gerentes y 2 trabajadores, los jefes hicieron las veces de trabajadores, hasta que al pasar el tiempo comenzaron a contratar gente capacitada para que ejerzan su labor.

Para la obtención de estas variedades la empresa emplea insumos y productos de alta calidad y las mejores técnicas que maximiza la rentabilidad y minimiza el impacto ambiental dando un trato preferencial a cada uno de los clientes con precios competitivos.

Hoy en día la Florícola Highland Profarm busca ser calificada a través de la obtención de una Certificación Ambiental, con el fin de ofrecer productos de calidad. Trabajan en la producción 16 personas, las cuales son un número básico para las hectáreas que tiene la florícola y 7 personas incluido el Gerente General y Gerente Técnico en el área administrativa.



DIRECCIÓN DE LA FLORÍCOLA, HORARIOS DE TRABAJO

La Florícola, se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, sector Laigua de Maldonado, parroquia Aláquez, Kilómetro 5.

El horario de trabajo en el que labora la Florícola:

- Departamento Administrativo en el horario de lunes a viernes en el horario de 8 H 30 a 16 H 00.
- Departamento de producción en turnos rotativos.

ACTIVIDADES COMERCIALES.

La principal actividad comercial que realiza la empresa es la EXPORTACIÓN DE ROSAS hacia los mercados internacionales, como: Estados Unidos, Europa y Rusia, de flor cortada.

Para los cuales deben cumplir con parámetros de calidad establecidas por cada cliente, mientras que las unidades productivas que son las fincas deben cumplir con los siguientes procesos de producción.

CARACTERÍSTICAS BOTÁNICAS

1) **Clasificación botánica de la rosa:** Se clasifica a la rosa de la siguiente manera:

- Clase: Dicotiledóneas
- Subclase: Arquiclamídeas
- Orden: Rosa
- Familia: Rosáceas
- Tribu: Rosoideas
- Género: Rosa
- Especie: Rosa híbrida

2) **Descripción botánica**

La característica de la rosa híbrida más importante es ser una planta siempre verde, con floración continua. El tallo generalmente es verde y a veces teñido de marrón rojizo con espinas más o menos desarrolladas según las variedades, pudiendo ser arqueadas, encorvadas, aladas, afiladas o cilíndricas.



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

PLANIFICACIÓN
PRELIMINAR

ÍNDICE DE ARCHIVOS:

CLIENTE:	Florícola Highland Profarm Dirección Administrativa.
DIRECCIÓN:	Barrio: Laigua de Maldonado – Aláquez
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría Administrativa.
PERÍODO:	01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

ARCHIVOS DE TRABAJO:		Ref./PT
	Propuesta de servicios.	PS 1/1
	Propuesta Técnica.	PT 4/4
	Distribución de Trabajo	DT 1/1
	Memorándum de Planificación.	MP 2/2
	Carta Compromiso	CC 2/2



PROPUESTA DE SERVICIOS

Latacunga, 26 de Mayo del 2010

Ingeniero

Esteban Proaño

GERENTE GENERAL DE LA FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM

Presente.

De nuestra consideración:

Mediante la presente le expresamos un atento saludo de quienes conformamos la firma Auditora R & M Auditores, a la vez pongo en su conocimiento la propuesta de servicio técnico de Auditoría Administrativa a aplicarse en la Florícola que usted acertadamente dirige.

Para ello adjuntamos la respectiva documentación.

Por la atención a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,

Tania Raza

REPRESENTANTE LEGAL

C.I. 1710610708



PROPUESTA TÉCNICA

ANTECEDENTE:

R & M Auditores está conformada por la Señoras: Tania Raza y María Molina egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes van a realizar la Auditoría Administrativa a la Florícola Highland Profarm previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

Nuestro anhelo es desarrollar un trabajo eficiente con el fin de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante los años de la vida universitaria, para obtener el título y poder ofrecer nuestros servicios profesionales de calidad.

FIRMA: R & M Auditores:

- Tania Raza Egresada.
- María Molina Egresada.

ASESORIA LEGAL

Dra. Miryam del Rocío Hidalgo Achig.

Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

SERVICIOS DE AUDITORÍA

Auditoría:

- Gerencia.
- Subgerencia.
- Asesoría.
- Departamento Administrativo.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



NATURALEZA

El trabajo a desarrollar en la Florícola Highland Profarm, será una Auditoría Administrativa por el periodo 01 de enero al 31 de diciembre del año 2008, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)

ALCANCE

La Auditoría Administrativa se desarrollara a todo el personal que labora en el Departamento Administrativo de la empresa.

- Gerente.
- Secretaría.
- Producción.

OBJETIVOS

- Examinar el proceso administrativo que aplica la empresa en sus actividades.
- Determinar cuál es el nivel de cumplimiento del personal con el que cuenta la empresa.
- Lograr dar solución a las falencias encontradas por medio de la aplicación de la Auditoría Administrativa.

ESTRATEGIAS:

- Revisar la documentación otorgada por la empresa para obtener información general.
- Aplicar instrumentos de investigación.

JUSTIFICACIÓN:

- Encontrar falencias que no cumplan con el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos de la empresa.
- Establecer las recomendaciones adecuadas ante las falencias encontradas.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



ACCIONES

Aplicación de cuestionarios, entrevistas y observación directa a los procesos que cumple la administración y el personal de la empresa.

RECURSOS TECNOLÓGICOS:

- Equipos de cómputo.

RECURSOS MATERIALES:

- Papeles de Trabajo
- Lápices
- Hojas de papel bon
- Regla
- Archivadores
- Lápices bicolor
- Bolígrafos
- Carpetas
- Resaltadores
- Borradores
- Perforadora

COSTOS:

La aplicación de la presente Auditoría Administrativa en la Florícola Highland Profarm no tendrá ningún costo, ya que servirá como Ejercicio Práctico, requisito necesario para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

RESULTADOS:

Los resultados de la aplicación de la Auditoría Administrativa serán:

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

PT

4/4

- Transparentar las actividades Administrativas.
- Mejorar la estructura organizacional y de comunicación.
- Manejo eficiente de los recursos.
- Mejorar el control en todas y cada una de las actividades que realiza la Gerencia, las mismas que deben sujetarse a las políticas y objetivos de la empresa.
- Optimizar el desempeño del talento humano.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

El desarrollo de la Auditoría Administrativa el equipo de trabajo ejecutará las siguientes actividades.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Planificación de la Auditoría	T.E.R.G / M.E.M.E
2	Instrumentación de la Auditoría	T.E.R.G / M.E.M.E
3	Examen de Auditoría	T.E.R.G / M.E.M.E
4	Informe de Auditoría	T.E.R.G / M.E.M.E



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Antecedentes:

Se ejecutará la presente Auditoría Administrativa para establecer cómo se está llevando a cabo las actividades por parte de la Dirección Administrativa, de forma particular la Gerencia y en qué grado se están cumpliendo con las metas y objetivos.

Objetivos de la Auditoría.

- Evaluar el control que maneja la Dirección Administrativa y Gerencia.
- Examinar el proceso administrativo que aplica la Dirección Administrativa en sus actividades.
- Determinar cuál es el nivel de cumplimiento de todo el personal a cargo de la dirección a ser auditada.
- Establecer el grado de confiabilidad del personal administrativo en lo que se refiere al manejo de los recursos dentro de dicha dependencia.

Puntos de interés para la Auditoría.

La aplicación de la Auditoría Administrativa comprende a todos y cada uno de las fases inherentes al área Administrativa, razón por lo cual se dará principal atención a los siguientes aspectos:

- Planificación de actividades.
- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Control en el desarrollo de actividades.
- Proceso para la toma de decisiones.

Recursos a utilizar.

- Para el desarrollo de la presente auditoría se contará con los siguientes recursos.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



Recursos humanos:

- Auditoras: Sra. Raza Guerrero Tania Elizabeth y Molina Espín María Esther.

Recursos Materiales:

- Laptop.
- Flash Memory.
- Materiales de oficina.

Recursos Financieros:

- Transporte.
- Alimentación.
- Imprevistos.

Visitas: Estas se llevarán a cabo durante los días laborables y por el tiempo que se requiera hasta culminar con el trabajo de Auditoría. En un horario de 14 H 00 a 16 H 00.

Tiempo estimado: Se estima que durará un lapso de cincuenta días laborables desde el lunes 14 de junio hasta el miércoles 31 de agosto del presente año.

Tania Raza
REPRESENTANTE LEGAL
C.I. 1710610708

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



CARTA COMPROMISO

Latacunga, 18 de Junio del 2010

Ingeniero.

Esteban Proaño Cabezas

GERENTE GENERAL FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM

Presente.

Estimado Señor:

Por medio de la presente como auditoras independientes, representadas por Tania Raza, portadora de la CI: 1710610708 y María Molina, portadora de la CI: 0501975478; manifiestan la aceptación a colaborar con la Florícola Highland Profarm desde el 14 de junio al 31 de agosto del 2010.

La Auditoría será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), con el propósito de detectar posibles deficiencias existentes en el campo administrativo y definir las recomendaciones necesarias para que los procedimientos sean optimizados y eficaces.

Para ello, estableceremos:

- El cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- El grado de control de se otorga a cada una de las actividades implementadas.
- El nivel de cumplimiento y compromiso que tiene el personal que forma parte de la empresa.
- El grado de comunicación existente en la empresa.

La Auditoría comprende un examen detallado y sistemático y se basa en pruebas y evidencias que determinen el grado de eficiencia en el cumplimiento del desempeño administrativo de parte de la Gerencia en la dirección de la empresa y sus diferentes fases de producción y productividad.

Al concluir se considerará un límite de error sobre la base de que no se hayan detectado algunos problemas, además en caso de presentarse irregularidades se enviará un comunicado al estamento correspondiente con el fin de que conozcan la situación en la que se encuentra la empresa.

Las auditoras independientes asumen entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que se derive de la aplicación de la auditoría administrativa. Por lo tanto, la firma auditora no asume ninguna obligación en lo que se refiere a responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error involuntario de los aspectos que han sido examinados.



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

CC

2/2

Para que la Auditoría sea realizada de manera eficaz y eficiente y acorde a la situación actual de la empresa, es importante que el personal que conforma parte de la misma brinde su colaboración y apoyo, lo cual facilitara obtener información real y fidedigna.

Por lo cual, si usted está de acuerdo a lo estipulado en la presente, sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su conocimiento y compromiso para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

Se suscribe la presente Carta Compromiso a los 18 días del mes de junio del 2010.

Aceptado por:

Ing. Esteban Proaño
GERENTE GENERAL
CI: 1715481998

Tania E. Raza Guerrero
PRESENTANTE LEGAL
CI: 1710610708



ÍNDICE DE ARCHIVOS

CLIENTE: Florícola Highland Profarm
Dirección Administrativa.

DIRECCIÓN: Barrio: Laigua de Maldonado – Aláquez
















NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría Administrativa.

PERÍODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

ARCHIVOS DE TRABAJO:		Ref./PT
	Marcas de Auditoría	MA 1/1
	Siglas de Auditoría.	SA 1/1
	Cronograma de Actividades	CA 1/1
	Grupo de trabajo.	GT 4/4
	Análisis FODA.	AF 1/1



MARCAS DE AUDITORÍA

	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones, respuesta negativa
	Comprobado
	Cálculos
	Inspeccionado
	Notas explicativas

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



SIGLAS DE AUDITORÍA

Siglas	Descripción
C.T	Cronograma de Trabajo
P.A	Programa de Auditoría
C.H.E	Cédula de hallazgos y evidencias
C.A.D	Cédula de Análisis Documental
C.A.R	Cédula de Aspectos Relevantes
C.C.I	Cuestionario de Control Interno
P.C.I	Punto de Control Interno
I.G	Indicadores de Gestión
C.C	Cuadro Comparativo
H.H	Hoja de Hallazgos
E.P.A	Evaluación del Proceso Administrativo
C.V	Cálculo de Valores

NOMBRES	CARGO	SIGLAS
Raza Guerrero Tania Elizabeth	AUDITOR	R.G.T.E.
Molina Espín María Esther	AUDITOR	M.E.M.E
Dra. Hidalgo Achig Myrian del Rocío	SUPERVISORA	H.A.M.R.

PERSONAL DEL CLIENTE CON QUIENES DEBEMOS COODINAR EL TRABAJO

NOMBRE	CARGO
Ing. Esteban Proaño	Gerente
Ing. Roger Cueva	Gerente Técnico
María Fernanda Vinueza	Contadora

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



GRUPO DE TRABAJO



1) DATOS PERSONALES

NOMBRES: Tania Elizabeth Raza Guerrero
No CEDULA: 1710610708
ESTADO CIVIL: Casada
FECHA DE NACIMIENTO: 13 de Octubre 1968
DOMICILIO: Cdla. El Bosque Mz 5 - Casa N° 9
TELEFONO: 032-660315 (casa)
084533284 (cel.)

2) ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela Reina Silvia de Suecia (Quito)
SECUNDARIA: Colegio Nacional Rumiñahui (Quito)
SUPERIOR: Universidad Técnica de Cotopaxi

3) TÍTULOS OBTENIDOS

- Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración
- Suficiencia en inglés – UTC
- Egresada de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (CPA)

4) CURSOS Y SEMINARIOS REALIZADOS:

- Secretariado Ejecutivo (CENECU-Quito)

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

- IMPUESTO AL VALOR AGREGADOS, IMPUESTO A LA RENTA

SERVICIO DE

RENTAS INTERNAS

- LEY Y REGLAMENTO TRIBUTARIO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

- Seminario Taller Práctico de Auditoría Financiera

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



- – 30 horas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

- Seminario de Laboratorio de Costos – 30 horas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

- Seminario de Marketing – 30 horas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

- Curso de Desarrollo y Estrategias para el aprendizaje del idioma Inglés – 15 horas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

1) DATOS PERSONALES

Nombres: María Esther Molina Espín
N° Cedula: 050197547-8
Estado Civil: Casada
Fecha de Nacimiento: 8 de diciembre de 1972
Domicilio: Av. Napo y Félix Valencia– La Merced– Latacunga.
Teléfono: 2-800758 (casa)
087290361 (celular)



2) ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela “Luis Fernando Vivero”
SECUNDARIA: Colegio Nacional Primero de Abril
SUPERIOR: Inst. Particular Superior Tecnológico “INSUTEC”
SUPERIOR: Universidad Técnica de Cotopaxi

3) TÍTULOS OBTENIDOS

- Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración
- Técnico en Computación – INSUTEC
- Suficiencia en inglés – UTC
- Egresada de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (CPA)

4) CURSOS Y SEMINARIOS REALIZADOS:

- Curso del Sistema de Contratación Pública – 30 hora

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

- Seminario Documentación Mercantil – 30 horas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

- Seminario Taller Práctico de Auditoría Financiera – 30 horas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

- Seminario de Laboratorio de Costos – 30 horas

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

- Seminario de Marketing – 30 horas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

- Curso de Desarrollo y Estrategias para el aprendizaje del idioma Inglés – 15 horas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Planeación de actividades semanales.
- Comunicación directa entre la Gerencia y el Personal.
- Cumplimiento eficiente hacia los clientes externos.
- Cuentan con todas las instalaciones básicas adecuadas.
- Cuentan con registro de asistencia diaria del personal administrativo y de producción.
- Pago de remuneraciones puntuales y de acuerdo a la Ley.
- Control de Bodega se lleva mediante kardex.
- Capacitación ocasional al personal administrativo.

Debilidades

- Inexistencia del Departamento de adquisiciones.
- Disposiciones sin respaldo verificable.
- Duplicidad de funciones.
- Órdenes directas de manera verbal y aislada hacia los departamentos.
- Las sanciones se realizan sin fundamento legal.
- No existe Manual de Procedimientos.
- Falta de normas de seguridad y riesgos.
- Falta de un programa de capacitación adecuado y sistemático.
- Cumplimiento parcial de metas y objetivos de la empresa.
- Baja estabilidad laboral.

Oportunidades

- Creación del Departamento de adquisiciones.
- Sensibilización y conocimiento sobre la aplicación de funciones.
- Elaborar Manual de Procedimientos.
- Elaborar mapas de riesgos y puntos de encuentro.
- Convenios o contratación de Agentes Capacitadores.
- Planificación de escenarios de capacitación sistemática y adecuada.
- Difundir la misión y visión de la empresa.
- Elevar el compromiso del desempeño laboral del personal a través de estímulos.

Amenazas

- Clientes insatisfechos.
- Competencia con mejores estándares de oferta.
- Cambio de dueño.
- Incumplimiento en recuperación de cartera.
- Situación política mundial.
- Situación financiera mundial.
- Decisiones políticas y coyunturales del Gobierno.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/06/14
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/06/21



ÍNDICE DE ARCHIVOS

CLIENTE:	Florícola Highland Profarm Dirección Administrativa.
DIRECCIÓN:	Barrio: Laigua de Maldonado – Aláquez
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría Administrativa.
PERÍODO:	01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

ARCHIVOS DE TRABAJO:		Ref./PT
	Programa de Auditoría – Etapa Planificación 1	PAP1 1/1
	Plan Estratégico	PE 2/2
	Nómina de empleados	NE 2/2
	Manual de Funciones	MF 4/4
	Organigrama Estructural	OE 1/1
	Organigrama Funcional	OF 1/1



OBJETIVOS:

Conocer y evaluar los procedimientos administrativos que se han utilizado en el período auditado para poder obtener una mayor claridad, tanto en la información como en los elementos que los fundamentan.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	PREPARADO POR:
1	Acceder a la información concerniente al Plan Estratégico.	PE	2010/07/05	R.G.T.E–M.E.M.E
2	Solicitar la nómina de empleados	NE	2010/07/06	R.G.T.E–M.E.M.E
3	Solicitar el Manual de Funciones.	MF	2010/07/07	R.G.T.E–M.E.M.E
4	Solicitar el Organigrama Estructural y Funcional de la empresa.	OE	2010/07/08	R.G.T.E–M.E.M.E
5	Solicitar el Organigrama Funcional.	OF	2010/07/09	R.G.T.E–M.E.M.E

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



GERENCIA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Elevar la calidad de los resultados de las actividades administrativas a partir del incremento de la eficiencia de los proyectos operativos de la empresa, con el fin de ampliar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.
- Mejorar el nivel de formación del personal de la empresa, en el manejo de nuevas tecnologías y técnicas en pro de mejorar la comunicación y el desempeño laboral.

Estrategias:

- Se identifican las necesidades de capacitación al personal administrativo y de producción.
- Elaborar un plan de capacitación del personal en cuanto a manejo de tecnologías y técnicas de comunicación y desempeño laboral.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actúan directamente con la organización.
- Diseñar una agenda diaria de trabajo, derivada de la planificación estratégica de la empresa.
- Elaboración y aprobación del Reglamento Interno que permita el cumplimiento de las funciones y actividades del personal con mayor flexibilidad y normatividad.
- Realizar actualizaciones periódicas de los inventarios de la empresa.
- Creación del Departamento de adquisiciones.
- Elaborar el Manual de Funciones del Departamento de Producción.
- Elaboración del Mapa de Seguridad y Riesgos de la empresa.
- Determinar perfiles para selección y contratación de personal.
- Elaborar el Manual de Procedimientos para los distintos departamentos de la empresa: Administrativo, producción, bodega.
- Sensibilizar y concientizar en cuanto al conocimiento del Manual de Funciones del Departamento Administrativo.



NÓMINA DE EMPLEADOS

GERENTE GENERAL: Ingeniero Esteban Proaño Cabezas

REPRESENTANTE LEGAL: Ingeniero Esteban Proaño Cabezas

GERENTE TÉCNICO Ing. Roger Cueva.

CONTADORA: Lcda. María Fernanda Vinueza

SECRETARIA: Sandra Zapata

VENTAS: Panchi Tapia Mónica Patricia
Chicaiza Guanoluiza Martha Yolanda

OBREROS: Post cosecha

- Chimba Gallo Mayra Alexandra
- Guanoluiza Pucuji Verónica Judith
- Martínez Gordillo Fabricio
- Chimba Gallo Paul
- Reisancho Guanoluiza Liliana Jaqueline.

Cultivo

- Caizatipan Guanoluiza Blanca Roció
- Chicaiza Toapanta María Hilda
- Chuquitarco Guanoluiza Angélica.

- Culqui Calvopiña Blanca Yolanda
- Heredia Catota Galo Patricio
- Tigse Vivanco Graciela
- Chacón Pacas Patricia

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
NÓMINA DE EMPLEADOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

NE

2/2

- Chicaiza Lasluiza Wilson Orlando
- Lasluiza Chuqui Víctor Hugo
- Toaquiza Velasco Mónica Janeth
- Tacuri Abata Henry Mauricio

Bodeguero

- Ing. Marcelo Mosquera

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



GERENCIA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO:

CARGO: GERENTE GENERAL.

OBJETIVO: Mantener a la empresa con miras a crecer dentro del mercado competitivo.

FUNCIONES:

- Administrar de manera correcta los ingresos de la empresa.
- Control del personal de la empresa.
- Revisión de actividades de la florícola.
- Realizar la cancelación de proveedores.
- Ejecutar el pago al personal y de servicios básicos de la empresa.
- Control de cobro de cuentas por cobrar.
- Revisión de documentación para las respectivas obligaciones tributarias.

CARGO: GERENTE TÉCNICO

OBJETIVO: Cuidar el bienestar de la florícola sacar una producción competitiva para el mercado internacional y que sus rosas sean de calidad.

FUNCIONES:

- Revisar y verificar si los procedimientos a darse con las plantas son los correctos.
- Realizar el calendario correcto de corte de las rosas.
- Controlar y regular todos procesos necesarios para sacar el producto final. (Fumigación, fertilización, cosecha, pre cosecha clasificación, boncheo, hidratación y empaque).
- Control del personal de cultivo y pos cosecha.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



- Control diario de producción.
- Programar corte o podas de acuerdo al mercado programado.

CARGO: CONTADOR/A

OBJETIVO: Llevar de manera eficiente el proceso contable de la empresa.

FUNCIONES:

- Realizar la contabilidad de todos los ingresos y egresos que mantiene la empresa.
- Realización de los Estados Financieros de un período determinado.
- Elaboración de los roles mensuales de pagos de los empleados de la empresa.
- Elaboración de planillas de pagos del SRI, como del IESS.
- Realizar informes mensuales de costos con el fin de tomar las decisiones correctas.

CARGO: SECRETARIA

OBJETIVO: Elaborar y llevar la documentación generada y recibida por la empresa mediante una base de datos.

FUNCIONES:

- Realizar el control diario de la asistencia del personal.
- Realizar convocatorias para reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Recibir y entregar correspondencia.
- Atención de llamadas.

CARGO: VENDEDOR/A

OBJETIVO: Exponer, ofertar y colocar los productos que se producen en la empresa.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FUNCIONES:

- Realizar diariamente el contacto de clientes internacionales para realización de las ventas del producto (rosas de exportación.)
- Control diario de la disponibilidad del producto.
- Realizar la coordinación con las cargueras para obtener el permiso correspondiente en la aduana así como la aerolínea.
- Realizar el seguimiento de cartera para el cobro inmediato.

CARGO: BODEGUERO

OBJETIVO:

Llevar a través de kardex o base de datos las existencias (bienes, insumos, etc.) de que esta provista la empresa para su operatividad.

FUNCIONES:

- Control de entrada y salida de los productos (Insumos agrícolas: insecticidas, fungicidas,
- adherentes, etc.)
- Entrega de materiales todos los días a los trabajadores. (Herramientas de campo para el cultivo)
- Proporcionar todos los materiales que necesitan en Pos cosecha.
- Medir las cantidades de los químicos para fumigación según indicaciones del técnico.
- Responsable de mantener el aseo de bodegas y el stock de los materiales.

CARGO: TRABAJADOR AGRICOLA

OBJETIVO: Cumplir con eficiencia y profesionalismo las funciones de acuerdo al puesto que desempeña.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19

FUNCIONES:

CULTIVO:

- Cosechar las flores de acuerdo a lo indicado por el Gerente Técnico.
- Encanastar o encajar los tallos.
- Escarificar (mover el suelo), desyemar.
- Limpieza del área de trabajo.

POSCOSECHA:

- Recepción de la flor.
- Rehidratación.
- Inmersión.
- Clasificación de la flor de acuerdo al punto de corte, tamaño del botón y tamaño del tallo.
- Boncheo.
- Patinaje (trasladar flor de la mesa a la máquina de corte).
- Hidratación.

FUMIGACIÓN:

- Fumigar todas las plantas, logrando una cobertura correcta de acuerdo a la plaga o enfermedad determinada en el monitoreo.

FERTILIZACION

- Realizar el control de la manguera de goteo, se encuentre en perfecto estado y que esta cubra hasta la última planta.
- Revisar el sistema radicular.
- Revisar que las mangueras de goteo no estén expulsando demasiado producto. (Aforo de goteros)
- Preparar la fórmula de fertilización indicado por el Gerente Técnico, de acuerdo a los resultados de los análisis de suelos, agua y follaje.

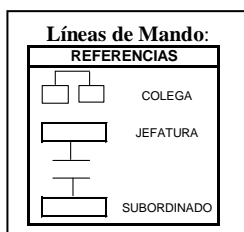
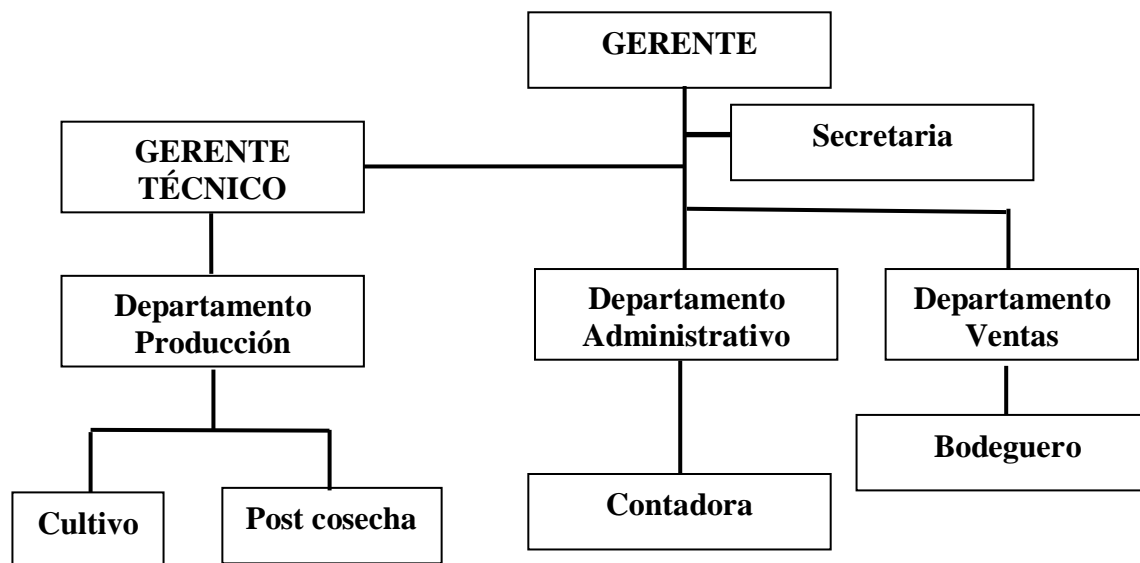
Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

OE

1/1



Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19

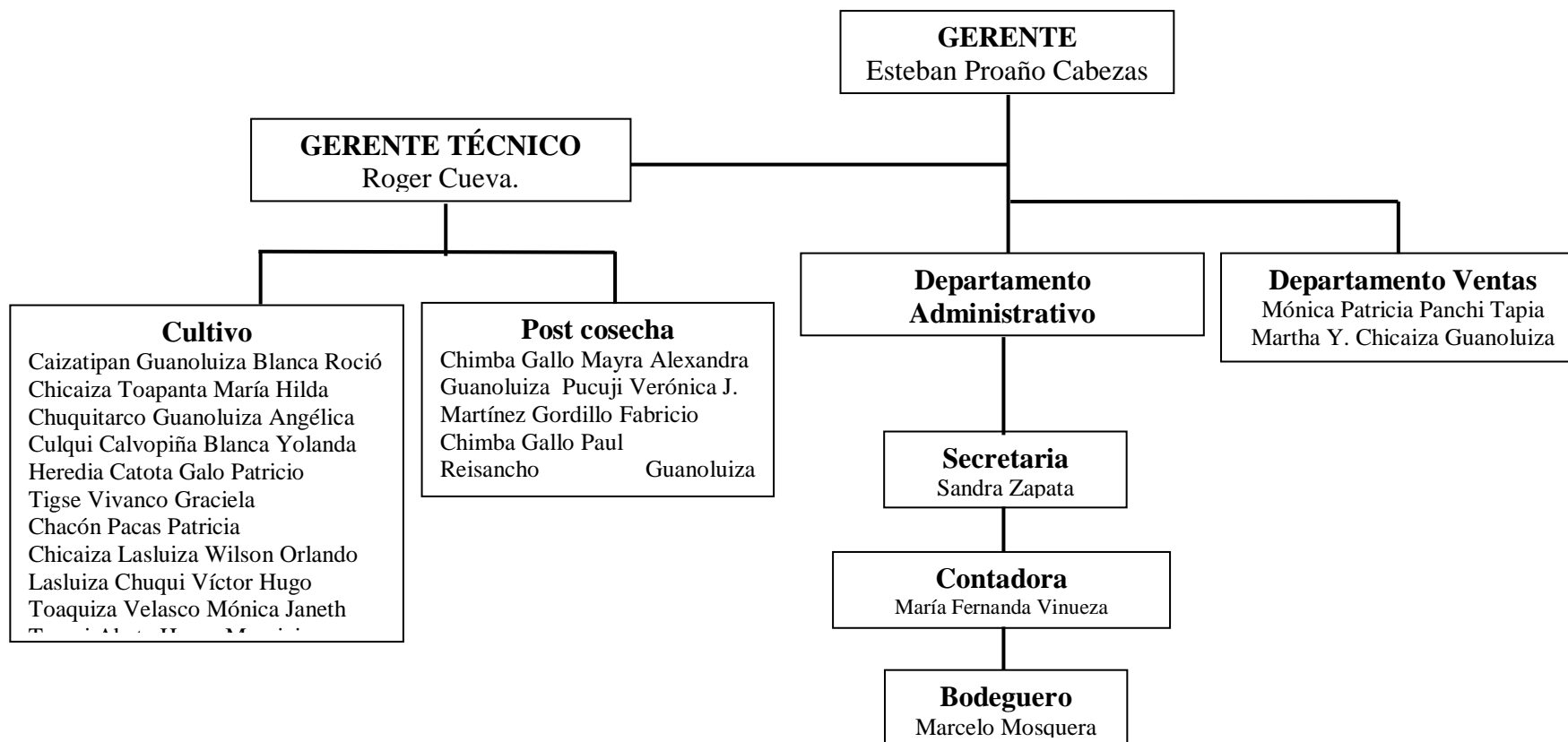
FUENTE: FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

OF

1/1



FUENTE: FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/12
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



ÍNDICE DE ARCHIVOS

CLIENTE:	Florícola Highland Profarm Dirección Administrativa.
DIRECCIÓN:	Barrio: Laigua de Maldonado – Aláquez
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría Administrativa.
PERÍODO:	01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

ARCHIVOS DE TRABAJO:		Ref./PT
	Programa de Auditoría – Instrumentación Etapa 2	PAI2 1/1
	Aplicación de cuestionarios	AC 4/4
	Aplicación de indicadores	AI 4/4



OBJETIVO:

- Seleccionar y aplicar técnicas de recolección de información más viables para contar con información veraz y oportuna, lo que facilitará establecer la situación real de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTOS	Ref. P/T	FECHA	Preparado por:
1	Aplicación del Cuestionario de Control Interno Al personal que labora en la Florícola.	AC	2010/07/12	R.G.T.E– M.E.M.E
2	Interpretación de los resultados obtenidos de los cuestionarios.	AC	2010/07/12	R.G.T.E– M.E.M.E
3	Selección y aplicación de Indicadores Administrativos Cuantitativos.	AI	2010/07/19	R.G.T.E– M.E.M.E
4	Observaciones encontradas en la aplicación de Indicadores.	AI	2010/07/19	R.G.T.E– M.E.M.E

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/16
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

AC

1/4

ETAPA: PLANIFICACIÓN

ELEMENTOS	PREGUNTA	TABULACIÓN		%	INTERPRETACIÓN
		SI	NO		
OBJETIVOS	¿Considera usted que la Dirección ha logrado cumplir los objetivos definidos en el Plan Estratégico?	5	2	71	El 71 % de los empleados considera que los objetivos alcanzados por la Dirección no se han cumplido como están planteados en el Plan Estratégico.
METAS	¿Considera usted que se han cumplido las metas establecidas en el Plan Estratégico?	3	4	57	Un 57 % de los empleados considera que no se han cumplido las metas establecidas.
ESTRATEGIAS	¿Las estrategias implementadas por la Dirección han dado el resultado esperado?	3	4	57	El 57 % de los empleados responde que las estrategias implementadas no han dado el resultado esperado.
PROCESOS	¿Considera usted que la Dirección cumple con los procesos de control establecidos?	2	5	71	El 71 % de los empleados considera que la Dirección no cumple con los procesos definidos.
POLÍTICAS	Las políticas implementadas por la Dirección se ajustan a las definidas en el Plan Estratégico.	2	5	71	El 71 % responden que las políticas implementadas por la Dirección no se ajustan a las definidas.
PROCEDIMIENTOS	¿Considera que los procedimientos asignados por la Dirección están acorde a los procedimientos definidos?	2	5	71	El 71 % considera que los procedimientos no están acorde a los procedimientos definidos.
ENFOQUE	¿Cree usted que las funciones aplicadas están acorde a las funciones establecidas?	1	6	86	El 86 % cree que las funciones aplicadas no están acorde a las funciones establecidas.
HORIZONTE	¿Las acciones realizadas por la Dirección están acordes a las planteadas en el Plan Estratégico?	1	6	86	El 86 % de las acciones realizadas por la Dirección no están acorde a las planteadas.

CONCLUSIÓN

Los problemas que tiene la empresa en cuanto a la Etapa de Planificación se encuentran en lo elementos concernientes al: Enfoque y Horizonte, Horizonte.

MARCAS:  Analizado

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/05
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

AC

2/4

ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTOS	PREGUNTA	TABULACIÓN		%	INTERPRETACIÓN
		SI	NO		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	¿Las órdenes emanadas se procesan observando el nivel de jerarquía?	2	5	71	El 71 % de los empleados considera que las órdenes emanadas no se procesan observando el nivel de jerarquía.
DIVISIÓN Y DISTRIB. DE FUNCIONES	¿Estima que las funciones que se le asignan están claramente delimitadas?	1	6	86	El 86 % estima que las funciones que se les asignan no están claramente delimitadas.
CULTURA ORGANIZACIONAL	¿Considera que la Dirección ha realizado acciones para mejorar la dinámica organizacional de la Empresa?	4	3	57	El 57 % considera que la Dirección si ha realizado acciones para mejorar la dinámica organizacional.
CAMBIO ORGANIZACIONAL	¿La Dirección ha implementado medidas de cambio que le han permitido mejorar su accionar?	2	5	71	El 71 % responde que la Dirección no ha implementado medidas de cambio que permitan mejorar su accionar.
ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS	¿La dirección aplica sistemas de control administrativo en base a estudios administrativos establecidos?	7	0	100	El 100 % considera que la Dirección si aplica sistemas de control administrativo en base a estudios administrativos establecidos.
INSTRUMENTOS TÉCNICO DE APOYO	¿Conoce cuáles son los instrumentos técnicos de apoyo con el que cuenta la dirección para desarrollar las actividades?	2	5	71	El 71 % no conoce cuáles son los instrumentos técnicos de apoyo con el que cuenta la Dirección para desarrollar sus actividades.
RECURSOS HUMANOS	¿Considera que el recurso humano con que cuenta la Dirección contribuye al mejoramiento de la misma?	3	4	57	El 57 % considera que el recurso humano con que cuenta la Dirección no contribuye al mejoramiento de la misma.

CONCLUSIÓN

Se determina que la problemática esta centrada en la: División y distribución de funciones, la estructura organizacional, el cambio organizacional y la aplicación de instrumentos técnicos de apoyo.

MARCAS:  Analizado

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/05
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

AC

3/4

ETAPA: DIRECCIÓN

ELEMENTOS	PREGUNTA	TABULACIÓN		%	INTERPRETACIÓN
		SI	NO		
LIDERAZGO	¿Considera que el liderazgo establecido por la Dirección incide en el desempeño de los empleados?	2	5	71	El 71 % de los empleados considera que el liderazgo establecido por la Dirección no incide en su desempeño.
COMUNICACIÓN	¿Considera adecuados los canales de comunicación que utiliza la Dirección para entregar y recibir la información?	2	5	71	El 71 % de los empleados considera que los canales de comunicación que utiliza la Dirección no son los adecuados para recibir y entregar información.
MOTIVACIÓN	¿Conoce usted la existencia de incentivos para el personal que forma parte de la Dirección?	5	2	71	El 71 % de los empleados si conoce la existencia de incentivos de parte de la Dirección.
GRUPOS DE TRABAJO	¿El trabajo en grupo permite un elevado nivel de eficiencia?	5	2	71	El 71 % de los empleados responde que el trabajo en grupo si permite un elevado nivel de eficiencia
MANEJO DE ESTRÉS	¿El comportamiento laboral es concordante con el desempeño laboral de parte de los empleados?	5	2	71	El 71 % de los empleados considera que su comportamiento laboral si es concordante con el desempeño laboral.
MANEJO DE CONFLICTOS	¿Considera usted que existen conflicto entre los empleados de la Dirección?	2	5	71	El 71 % considera que no existe conflicto entre los empleados de la Dirección.
TOMA DE DECISIONES	¿Las decisiones que se toman en la Dirección son consensuadas?	2	5	71	Las decisiones que se toman en la Dirección no son consensuadas.

CONCLUSIÓN

Se establece que existe problemas en lo que respecta a: Liderazgo, comunicación, manejo de conflictos y toma de decisiones.

MARCAS:  Analizado

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/05
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

AC

4/4

ETAPA: CONTROL

ELEMENTOS	PREGUNTA	TABULACIÓN		%	INTERPRETACIÓN
		SI	NO		
NATURALEZA	¿Se realizan controles sistemáticos a todas y cada una de las actividades que realiza la Dirección?	6	1	86	El 86 % responde que si se realizan controles sistemáticas a todas y cada una de las actividades que realiza la Dirección.
SISTEMAS	¿Los controles que realiza la Dirección se encuentran centralizados a una sola área?	7	0	100	El 100 % afirma que los controles que realiza la Dirección si se encuentra centralizado a una sola área.
PROCESOS	¿Aplica la Dirección alguna matriz para medir el desempeño?	0	7	100	El 100 % de los empleados responde que no se aplica algún matriz para medir el desempeño.
ÁREAS DE APLICACIÓN	¿Cuenta la Dirección con un cronograma de evaluación y control por áreas?	7	0	100	El 100 % responde que si cuenta la Dirección con un cronograma de evaluación y control por áreas.
CALIDAD	¿Cuenta la Dirección con sistemas de calidad que le permitan brindar un mejor servicio?	5	2	71	El 71 % considera que la Dirección si cuenta con sistemas de calidad que le permitan brindar un mejor servicio.

CONCLUSIÓN

La empresa enfrenta problemas en lo concerniente a: los procesos a seguir en la gestión administrativa.

MARCAS:  Analizado

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/05
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

AI
1/4



ETAPA: PLANIFICACIÓN

ELEMENTOS	PREGUNTA	INDICADOR	APLICACIÓN	%	INTERPRETACIÓN
OBJETIVOS	¿Considera usted que la Dirección ha logrado cumplir los objetivos definidos en el Plan Estratégico?	Objetivos Alcanzados	7	70	Los objetivos se están cumpliendo de forma parcial.
		Objetivos Definidos	10		
METAS	¿Considera usted que se han cumplido las metas establecidas en el Plan Estratégico?	Metas Alcanzados	12	80	
		Metas Establecidas	15		
ESTRATEGIAS	¿Las estrategias implementadas por la Dirección han dado el resultado esperado?	Estrategias Implementadas	6	60	Existe un elevado desconocimiento de las estrategias que tiene la Dirección
		Total Estrategias	10		
PROCESOS	¿Considera usted que la Dirección cumple con los procesos de control establecidos?	Proceso de Control	4	80	
		Total Procesos	5		
POLÍTICAS	Las políticas implementadas por la Dirección se ajustan a las definidas en el Plan Estratégico.	Políticas Implementadas	7	70	Los empleados tienen conocimiento parcial de las políticas asumidas por la Dirección
		Políticas Definidas	10		
PROCEDIMIENTOS	¿Considera que los procedimientos aplicados por la Dirección están acorde a los procedimientos definidos?	Procedimientos Aplicados	6	60	Falta de conocimiento de los procedimientos con los que cuenta la Dirección.
		Procedimientos Definidos	10		
ENFOQUE	¿Cree usted que las funciones aplicadas están acorde a las funciones establecidas?	Funciones Asignadas	12	80	
		Funciones Definidas	15		
HORIZONTE	¿Las acciones realizadas por la Dirección están acordes a las planteadas en el Plan Estratégico?	Acciones Realizadas	12	80	
		Acciones Planteadas	15		

CONCLUSIÓN

Se establece de la aplicación de los indicadores que existen problemas en el cumplimiento de: las estrategias, las políticas, objetivos y los procedimientos.



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

AI
2/4



ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTOS	PREGUNTA	INDICADOR	APLICACIÓN	%	INTERPRETACIÓN
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	¿Las órdenes emanadas se procesan observando el nivel de jerarquía?	Áreas Jerárquicas	2	33	No se observa el nivel de jerarquía al emanar las órdenes.
		Total Áreas	6		
DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES	¿Estima que las funciones que se le asignan están claramente delimitadas?	Total Empleados	1	100	
		Número de Áreas	1		
CULTURA ORGANIZACIONAL	¿Considera que la Dirección ha realizado acciones para mejorar la dinámica organizacional de la Empresa?	Acciones Realizadas	4	67	Falta de conocimiento de lo que implica cultura organizacional.
		Acciones Propuestas	6		
CAMBIO ORGANIZACIONAL	¿La Dirección ha implementado medidas de cambio que le han permitido mejorar su accionar?	Medidas de Cambio	4	80	
		Medidas Propuestas	5		
ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS	¿La dirección aplica sistemas de control administrativo en base a estudios administrativos establecidos?	Sist. Con. Apli. a Emp.	7	100	Los empleados no tienen un conocimiento establecido sobre los estudios administrativos propuestos.
		Sist. Control Establecidos	4		
INSTRUMENTOS TÉCNICO DE APOYO	¿Conoce cuáles son los instrumentos técnicos de apoyo con el que cuenta la dirección para desarrollar las actividades?	Instrumentos Utilizados	4	67	Los empleados cumplen su labor sin ajustarse a los instrumentos técnicos existentes.
		Instrumentos Propuestos	6		
RECURSOS HUMANOS	¿Considera que el recurso humano con que cuenta la Dirección contribuye al mejoramiento de la misma?	Personal que Contribuye	7	100	
		Total Personal	7		

CONCLUSIÓN

En relación a la organización se determinan falencias en cuanto a: la jerarquía y cultura organizacional, así como a estudios administrativos e instrumentos técnicos de apoyo.

MARCAS: Indagado

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/05
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

AI
3/4

ETAPA: DIRECCIÓN

ELEMENTOS	PREGUNTA	INDICADOR	APLICACIÓN	%	INTERPRETACIÓN
LIDERAZGO	¿Considera que el liderazgo establecido por la Dirección incide en el desempeño de los empleados?	Personal acepta Liderazgo	4	57	El personal no acepta fácilmente el liderazgo implementado por la Dirección.
		Total Empleados	7		
COMUNICACIÓN	¿Considera adecuados los canales de comunicación que utiliza la Dirección para entregar y recibir la información?	Canales de Com. Empleados	3	60	Desconocimiento de los canales de comunicación.
		Canales de Comunicación	5		
MOTIVACIÓN	¿Conoce usted la existencia de incentivos para el personal que forma parte de la Dirección?	Incentivos Recibidos	7	100	
		Total Personal	7		
GRUPOS DE TRABAJO	¿El trabajo en grupo permite un elevado nivel de eficiencia?	Grupos de trabajo	7	100	
		Total Personal	7		
MANEJO DE ESTRÉS	¿El comportamiento laboral es concordante con el desempeño laboral de parte de los empleados?	Personal con estrés	3	43	El nivel de estrés en los empleados de la Dirección es bajo.
		Total Personal	7		
MANEJO DE CONFLICTOS	¿Considera usted que existen conflicto entre los empleados de la Dirección?	Conflictos	2	67	Existen conflictos por superposición de funciones.
		Áreas de la Dirección	3		
TOMA DE DECISIONES	¿Las decisiones que se toman en la Dirección son consensuadas?	Decisiones Consensuadas	6	60	No se considera mayormente otras opiniones en la toma de decisiones por parte de la Dirección.
		Total Decisiones.	10		

CONCLUSIÓN

En lo concerniente a la Dirección se establecen situaciones problema en cuanto a: Liderazgo, canales de comunicación, manejo de conflictos y toma de decisiones.

MARCAS: Indagado

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/05
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

AI
4/4

ETAPA: CONTROL

ELEMENTOS	PREGUNTA	INDICADOR	APLICACIÓN	%	INTERPRETACIÓN
NATURALEZA	¿Se realizan controles sistemáticos a todas y cada una de las actividades que realiza la Dirección?	Controles Sistemáticos	12	75	Los controles se producen de manera sorpresiva no programada.
		Total Controles	16		
SISTEMAS	¿Los controles que realiza la Dirección se encuentran centralizados a una sola área?	Controles Centralizados	2	13	
		Total Controles	16		
PROCESOS	¿Aplica la Dirección alguna matriz para medir el desempeño?	Matriz Aplicada	0	100	La Dirección no aplica instrumentos para medir el desempeño.
		Matriz Definida	1		
ÁREAS DE APLICACIÓN	¿Cuenta la Dirección con un cronograma de evaluación y control por áreas?	Controles Áreas	3	100	La dirección cuanta con un sistema de evaluación y control por áreas.
		Áreas de la Dirección	3		
CALIDAD	¿Cuenta la Dirección con sistemas de calidad que le permitan brindar un mejor servicio?	Sistemas de Calidad	6	75	Falta compromiso de los empleados para comprender la importancia de entregar un servicio de calidad.
		Total Sistemas	8		

CONCLUSIÓN

En lo que respecta al Control se determina problemas en cuanto a: la naturaleza, procesos y calidad.

MARCAS: ^ Indagado

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/05
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/19



ÍNDICE DE ARCHIVOS

CLIENTE:	Florícola Highland Profarm Dirección Administrativa.
DIRECCIÓN:	Barrio: Laigua de Maldonado – Aláquez
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría Administrativa.
PERÍODO:	01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

ARCHIVOS DE TRABAJO:		Ref./PT
	Programa de Auditoría - Etapa 3	PAE3 1/1
	Cuadro Comparativo	CC 1/1
	Hoja de hallazgos	HH 1/1
	Evaluación del Proceso Administrativo	EPA 1/1
	Cálculo de Valores	CV 5/5



OBJETIVOS:

Evaluar todos y cada uno de los elementos que forman parte del proceso administrativo para de esta manera definir cuáles son los aspectos que requieren mayor atención.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	PREPARADO POR:
1	Elaborar un cuadro comparativo de los resultados obtenidos de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno y de los Indicadores.	CC	2010/07/26	R.G.T.E– M.E.M.E
2	Elaborar una hoja de hallazgos señalando las causas y efectos.	HH	2010/07/27	R.G.T.E– M.E.M.E
3	Evaluación del Proceso Administrativo	EPA	2010/07/28	R.G.T.E– M.E.M.E
4	Evaluación Global del Proceso Administrativo	EGPA	2010/07/29	R.G.T.E– M.E.M.E
5	Cálculo de valores	CV	2010/07/30	R.G.T.E– M.E.M.E

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/26
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/30



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUADRO COMPARATIVO
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

CC

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTOS	RESULTADOS - PORCENTAJES	
		Cuestionario C.I.	Indicadores
PLANIFICACIÓN 148	Objetivos	71	70
	Metas	57	80
	Estrategias	57	60
	Procesos	71	80
	Políticas	71	70
	Procedimientos	71	60
	Enfoque	86	80
	Horizonte	86	80
ORGANIZACIÓN 123	Estructura Organizacional	71	33
	División de Funciones	86	100
	Cultura Organizacional	57	67
	Cambio Organizacional	71	80
	Estudios Administrativos	100	100
	Instrumentos Técnicos de Apoyo	71	67
	Recursos Humanos	57	100
DIRECCIÓN 123	Liderazgo	71	57
	Comunicación	71	60
	Motivación	71	100
	Grupos de Trabajo	71	100
	Manejo de Estrés	71	43
	Manejo de Conflictos	71	67
	Toma de Decisiones	71	60
CONTROL 99	Naturaleza	86	75
	Sistemas	100	13
	Procesos	100	100
	Áreas de Aplicación	100	100
	Calidad	71	75

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/26
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/30



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

HH

N°	HALLAZGO	REF. P/T	CAUSAS	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
1	OBJETIVOS	AI 1/4	Objetivos que se cumplen de forma parcial.	Falta de compromiso con la misión y visión de la empresa.	La Dirección comprometa su accionar en alcanzar sus logros.
2	POLÍTICAS	AI 1/4	Conocimiento parcial de las políticas	Falta de cumplimiento total de las políticas	La Dirección establezca las acciones más eficaces para mejorar.
3	ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS	AI 2/4	Desconocimiento sobre los estudios administrativos	Falta de concientización de la importancia de los estudios administrativos	Que el personal participe, se involucre y aporte en la ejecución de este tipo de estudios.
4	CULTURA ORGANIZACIONAL	AI 2/4	Desconocimiento de lo que implica cultura organizacional.	La cultura actual no estimula el cumplimiento cabal de actividades.	Realizar reuniones que permitan al personal incrementar su compromiso de trabajo para con la Dirección.
5	INSTRUMENTOS TÉCNICO DE APOYO	AI 2/4	No se cumple la labor ajustado a los instrumentos técnicos existentes.	Las actividades se realizan sin sujeción a instrumentos técnicos existentes.	Concientizar a los empleados sobre la importancia de utilizar instrumentos de apoyo para realizar de forma eficiente sus actividades.
6	MANEJO DE CONFLICTOS	AI 3/4	Conflictividad por superposición de funciones.	Litigio en cuanto a decisiones y competencias.	Establecer funciones, competencias y jerarquías en pro de racionalizarla administración.
7	COMUNICACIÓN	AI 3/4	Desconocimiento de los canales de comunicación.	No se utiliza los canales de comunicación para dar a conocer la información.	Difundir los canales de comunicación existentes para que su utilización efectivice una adecuada información.
8	TOMA DE DECISIONES	AI 3/4	No se considera otras opiniones en la toma de decisiones.	Decisiones que se toman de manera apresurada y sin mayor fundamentación.	Analizar y consultar las mejores propuestas para solventar con eficacia las situaciones.
9	NATURALEZA	AI 4/4	Controles que se producen de manera sorpresiva.	Actitud incomoda, estresante y negativa hacia la supervisión.	Programar y acordar la frecuencia de los controles y supervisión.
10	CALIDAD	AI 4/4	Poco compromiso para entregar un servicio de calidad.	Incumplimiento de roles y responsabilidades en el desempeño.	Se deben establecer estándares que promuevan una cultura de calidad.

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/26
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/30



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
EVALUACIÓN DEL PROCESO ADM.
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

EGPA

1/1

ETAPA	ASPECTOS	PUNTOS MÁXIMOS		
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	GLOBAL
PLANIFICACIÓN		148	103,5	
	Objetivos	25	17,75	70 %
	Metas	25	14,25	
	Estrategias	12	6,84	
	Procesos	12	8,52	
	Políticas	25	17,75	
	Procedimientos	25	17,75	
	Enfoque	12	10,32	
	Horizonte	12	10,32	
ORGANIZACIÓN		123	72,47	
	Estructura Organizacional	25	17,75	59 %
	División de Funciones	25	21,5	
	Cultura Organizacional	12	6,84	
	Cambio Organizacional	12	8,52	
	Estudios Administrativos	25	2,5	
	Instrumentos Técnicos de Apoyo	12	8,52	
	Recursos Humanos	12	6,84	
DIRECCIÓN		123	87,33	
	Liderazgo	25	17,75	71 %
	Comunicación	25	17,75	
	Motivación	25	17,75	
	Grupos de Trabajo	12	8,52	
	Manejo de Estrés	12	8,52	
	Manejo de Conflictos	12	8,52	
	Toma de Decisiones	12	8,52	
CONTROL		99	36,22	
	Naturaleza	25	21,5	37 %
	Sistemas	25	2,5	
	Procesos	25	2,5	
	Áreas de Aplicación	12	1,2	
	Calidad	12	8,52	
TOTAL		493	299,52	60,75 %

MARCAS:

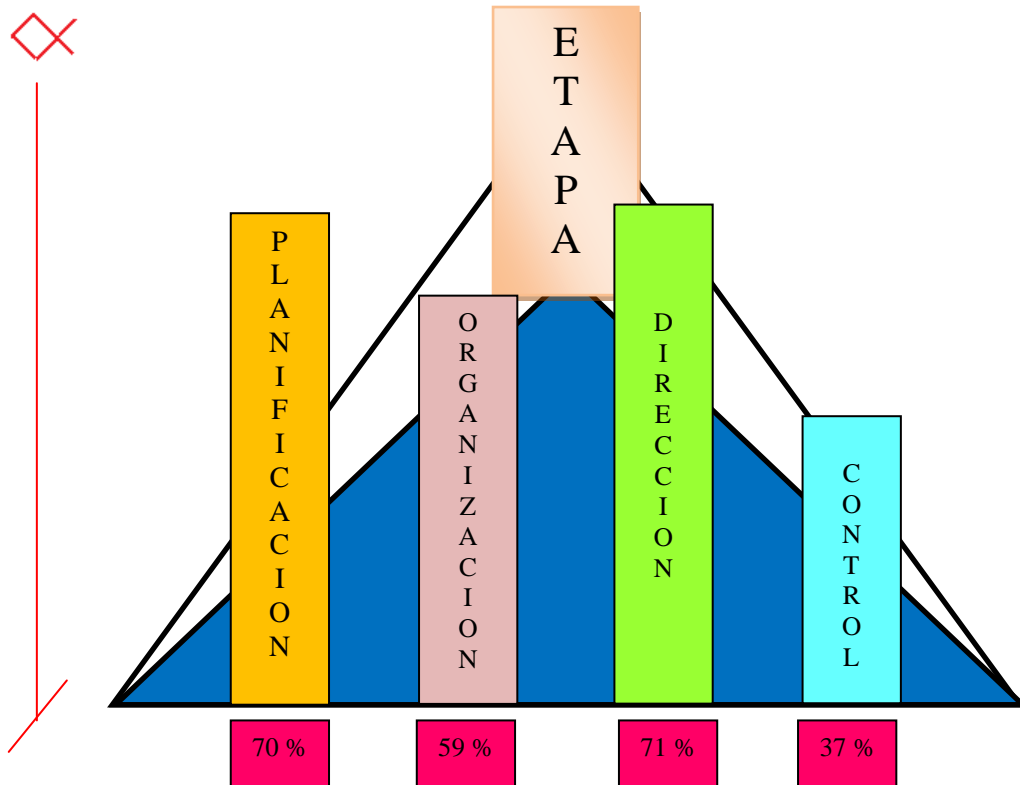


Ligado



Comparado

Preparado por: R.G.T.E – M.E.M.E	Fecha: 2010/07/26
Revisado por: H.A.M.R.	Fecha: 2010/07/30



Como producto de la implementación del Proceso Administrativo se obtienen los resultados detallados en la gráfica, mismos que son calculados e interpretados en base a los indicadores aplicados.

- En función de la puntuación obtenida, la planificación con 103,5 puntos se desempeña al 70 % de su capacidad.
- En función de la puntuación obtenida, la organización con 72,47 puntos se desempeña al 59 % de su capacidad.
- En función de la puntuación obtenida, la dirección con 87,33 puntos se desempeña al 71 % de su capacidad.
- En función de la puntuación obtenida, el control con 36,22 puntos se desempeña al 37 % de su capacidad.

MARCAS:  Analizado



ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTOS	PUNTOS MÁXIMOS	
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS
PLANIFICACIÓN		148	103,5
	Objetivos	25	17,75
	Metas	25	14,25
	Estrategias	12	6,84
	Procesos	12	8,52
	Políticas	25	17,75
	Procedimientos	25	17,75
	Enfoque	12	10,32
	Horizonte	12	10,32

Nº

PROCEDIMIENTO:

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos.

OBJETIVOS = 0,71 * 25 = 17,75

METAS = 0,57 * 25 = 14,25

ESTRATEGIAS = 0,57 * 12 = 6,84

PROCESOS = 0,71 * 12 = 8,52

POLÍTICAS = 0,71 * 25 = 17,75

PROCEDIMIENTOS = 0,71 * 25 = 17,75

ENFOQUE = 0,86 * 12 = 10,32

HORIZONTE = 0,86 * 12 = 10,32

TOTAL PUNTOS = 17,75+14,25+6,84+8,52+17,75+17,75+10,32+10,32 = **103,5**

MARCAS:

Ligado

Nº

Notas Explicativas



ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTOS	PUNTOS MÁXIMOS	
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS
ORGANIZACIÓN		123	72,47
	Estructura Organizacional	25	17,75
	División de Funciones	25	21,5
	Cultura Organizacional	12	6,84
	Cambio Organizacional	12	8,52
	Estudios Administrativos	25	2,5
	Instrumentos Técnicos de Apoyo	12	8,52
	Recursos Humanos	12	6,84

Nº

PROCEDIMIENTO:

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos.

Estructura Organizacional	=	0,71	*	25	=	17,75
División de Funciones	=	0,86	*	25	=	21,5
Cultura Organizacional	=	0,57	*	12	=	6,84
Cambio Organizacional	=	0,71	*	12	=	8,52
Estudios Administrativos	=	0,1	*	25	=	2,5
Instrumentos Técnicos de Apoyo	=	0,71	*	12	=	8,52
Recursos Humanos	=	0,57	*	12	=	6,84

TOTAL PUNTOS = 17,75+21,5+6,84+8,52+2,5++8,52+6,84 = **72,47**

MARCAS:

Ligado

Nº

Notas Explicativas



ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTOS	PUNTOS MÁXIMOS	
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS
DIRECCIÓN		123	87,33
	Liderazgo	25	17,75
	Comunicación	25	17,75
	Motivación	25	17,75
	Grupos de Trabajo	12	8,52
	Manejo de Estrés	12	8,52
	Manejo de Conflictos	12	8,52
	Toma de Decisiones	12	8,52

Nº

PROCEDIMIENTO:

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos.

Liderazgo	=	0,71	*	25	=	17,75
Comunicación	=	0,71	*	25	=	17,75
Motivación	=	0,71	*	25	=	17,75
Grupos de Trabajo	=	0,71	*	12	=	8,52
Manejo de Estrés	=	0,71	*	12	=	8,52
Manejo de Conflictos	=	0,71	*	12	=	8,52
Toma de Decisiones	=	0,71	*	12	=	8,52

TOTAL PUNTOS = 17,75+17,75+17,75+8,52+8,52+8,52+8,52 = 87,33

MARCAS:

Ligado

Nº

Notas Explicativas



ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTOS	PUNTOS MÁXIMOS	
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS
CONTROL		99	36,22
	Naturaleza	25	21,5
	Sistemas	25	2,5
	Procesos	25	2,5
	Áreas de Aplicación	12	1,2
	Calidad	12	8,52

Nº

PROCEDIMIENTO:

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos.

Naturaleza	=	0,86	*	25	=	21,5
Sistemas	=	0,1	*	25	=	2,5
Procesos	=	0,1	*	25	=	2,5
Áreas de Aplicación	=	0,1	*	12	=	1,2
Calidad	=	0,71	*	12	=	8,52

TOTAL PUNTOS = 21,5+2,5+2,5+1,2+8,52 = **36,22**

MARCAS:



Ligado

Nº

Notas Explicativas



PUNTOS GLOBALES

ETAPA	PUNTOS MÁXIMOS		
	ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	GLOBAL
PLANIFICACIÓN	148	103,5	70 %
ORGANIZACIÓN	123	72,47	59 %
DIRECCIÓN	123	87,33	71 %
CONTROL	99	36,22	37 %
TOTAL	493	299,52	60,75 %

N°

PROCEDIMIENTO:

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos.

PLANIFICACIÓN	=	$(103,5/148)*100$	=	70 %
ORGANIZACIÓN	=	$(72,47/123)*100$	=	59 %
DIRECCIÓN	=	$(87,33/87,33)*100$	=	71 %
CONTROL	=	$(36,22/99)*100$	=	37 %
TOTAL	=	$103,5+72,47+87,33+36,22$	=	299,52
TOTAL GLOBAL	=	$(299,52/493)*100$	=	60,75 %

MARCAS:  Comparado.

N°

Notas Explicativas



ÍNDICE DE ARCHIVOS

CLIENTE:	Florícola Highland Profarm Dirección Administrativa.
DIRECCIÓN:	Barrio: Laigua de Maldonado – Aláquez
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría Administrativa.
PERÍODO:	01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

INFORME GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

Latacunga, 09 de Agosto del 2010

Ingeniero.

Esteban Proaño Cabezas

GERENTE GENERAL FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM

Presente.

De nuestras consideraciones:

Luego de realizada la Auditoría Administrativa, objeto del contrato estipulado en el presente documento en la Florícola Highland Profarm, por el periodo comprendido del 1ro de Enero al 31 de diciembre del 2008.

Esta auditoría se efectuó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría, incluyendo evidencias documentales y los demás procedimientos de auditoría que consideramos necesarios para la realización de la misma.

Respecto a la evaluación de los procedimientos administrativos, se procede a dar las interpretaciones, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe.

La Dirección u Organismo pertinente, establecerá los mecanismos administrativos adecuados para optimizar los procesos, procedimientos en la empresa.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Tania Raza

REPRESENTANTE LEGAL M&R AUDITORES

C.I. 1710610708



INFORME GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

NATURALEZA DE ESTUDIO

Auditoría Administrativa A LA FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM

RESPONSABLES

- Tania Raza Egresada.
- María Molina Egresada.

ALCANCE

La Auditoría Administrativa se desarrollara a todo el personal que labora en el Departamento Administrativo de la empresa. Para tal efecto, este trabajo se lo realiza observando las NAGAS, producto de la cual se da a conocer los resultados obtenidos durante el proceso de auditoría.

ANTECEDENTES

No se ha realizado ningún tipo de Auditoría Administrativa en la Florícola Highland Profarm.

OBJETIVOS:

- Evaluar el control que maneja la empresa.
- Examinar el proceso administrativo que aplica la empresa en sus actividades.
- Determinar cuál es el nivel de cumplimiento del personal con el que cuenta la empresa.
- Establecer el grado de confiabilidad del personal administrativo en lo que respecta al manejo de los recursos dentro de la organización.



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

PROCESO ADMINISTRATIVOS

PLANIFICACIÓN

1. OBJETIVOS:

Situación: De los objetivos implantados por la empresa, el 70 % de los empleados considera que los objetivos alcanzados por la Dirección se cumplen en forma parcial.

Recomendación: Para que la empresa logre al 100% sus objetivos es muy importante que la Dirección de a conocer, al personal, la importancia de la determinación de los objetivos de la empresa y las metas que busca alcanzar, derivada de la gestión administrativa. Para ello, se debería, reformar el Plan Estratégico y elaborar un Tablero de Control en el que consten la misión, visión, objetivos, etc.

2. ESTRATEGIAS

Situación: El 60 % de los empleados consideran que existe un desconocimiento total de las estrategias implantadas por la Dirección.

Recomendación: La determinación de estrategias debe ser parte de un “convenio socio laboral”, en la que el aporte de ideas y opiniones, tanto del empleado y la Dirección, permita se asuman decisiones: en talleres o sesiones de trabajo, y que, mediante la selección de estrategias, crear una agenda de trabajo que faciliten alcanzar las metas que persigue la empresa, derivado de su Plan Estratégico.

3. POLITICAS

Situación: El 70% de los empleados tienen conocimiento parcial de las políticas asumidas por la Dirección.



Recomendación: Las políticas, desde la perspectiva de la Dirección, deben establecer criterios manejables, flexibles y racionales de cómo deben conducirse en el cumplimiento de las responsabilidades y de actuar en los diferentes procesos para la consecución de las metas de la empresa. Por lo tanto deben ser orientaciones o directrices que, de manera documentada y difundida, rijan la actuación eficiente y eficaz en el desempeño de las actividades para entregar servicios de calidad.

4. PROCEDIMIENTOS

Situación: El 60% de los empleados manifiestan tener un desconocimiento de los procedimientos existentes.

Recomendación: Se debe elaborar un manual de procedimientos claramente definidos, mismo que sea de conocimiento de los empleados, siendo un instrumento que guíe y facilite la realización de las actividades de una manera técnica y eficiente, en pro de racionalizar esfuerzos y elevar la calidad de los procesos.

ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Situación: Según el porcentaje establecido, para el 33% de los empleados no se observa el nivel de jerarquía al emanar las órdenes.

Recomendación: La estructura organizacional representa un elemento importante para el desarrollo individual y colectivo. Dentro de la estructura de la Dirección es importante que los empleados conozcan cual es la estructura de la organización, así como el nivel de jerarquía y a quienes están subordinados, de esta manera se establecen mecanismos que determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Situación: El 75% de los empleados consideran que no existen o ejecutan medidas de cambio que permiten perfeccionar el accionar de la Dirección.

Recomendación: Es muy importante desarrollar una cultura organizacional en pro de establecer criterios de eficiencia, eficacia y calidad, misma que se deriva de la acción responsable y comprometida de quienes conforman la empresa; para ello, se menester implementar estrategias que permitan mejorar la administración y por ende mejorar el desempeño laboral; a través de reuniones, agendas, talleres, etc.

3. ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

Situación: El 75% de los empleados no tienen un conocimiento claro sobre los estudios administrativos propuesto.

Recomendación: Se debe dar a conocer a todos los miembros de la Dirección cuales son los estudios administrativos existentes y los que se han realizado, a través de entregar información documentada; a la vez, establecer acciones que involucre la participación activa y decidida del personal en la ejecución de este tipo de estudios.

4. INSTRUMENTOS TECNICOS DE APOYO

Situación: El 67% de empleados cumplen su labor sin ajustarse a los instrumentos técnicos existentes.

Recomendación: Es indispensable para una efectiva gestión administrativa, organizar espacios de capacitación, sensibilización y concientización de la importancia que tiene en la dinamica administrativa empresarial el observar y ajustar la labor a instrumentos técnicos previamente establecidos, con el fin de



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

optimizar resultados y desarrollar actitudes técnicas y profesionales en la forma de conducirse.

DIRECCION.

1. LIDERAZGO.

Situación: El 57 % de los empleados no aceptan fácilmente el liderazgo implementado por la Dirección.

Recomendación: Es importante que la administración, se desarrolle bajo políticas que permitan la delegación y flexibilización de la subrogación; puesto que así se podrá contar con un liderazgo eficiente, puesto que se asumirán mecanismos de dirección ejecutiva que permita involucrar a los demás en la toma de decisiones y control. Posibilitando que el empleado crezca en sentido profesional y humano.

1. COMUNICACIÓN

Situación: El 60% de los empleados tienen un desconocimiento total de los canales de comunicación.

Recomendación: Es muy importante que se formalicen los canales de comunicación, a través de establecer formas concretas y documentadas de articular los manifiestos, mensajes u órdenes a los distintos departamentos que dependen de la Dirección, para definir canales formales y efectivos de comunicación.

2. MANEJO DE ESTRÉS

Situación: El 43% de los empleados muestra indicios de un estrés, mientras que el 57% se encuentran desarrollando sus actividades en óptimas condiciones.



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

Recomendación: Es necesario flexibilizar la administración y motivar al empleado para generar un adecuado clima laboral; ello puede articularse, a través de mejorar los canales de comunicación y desarrollar espacios de recreación y de estímulo, en pro de crear entornos efectivos que permitan un mayor comprometimiento en el desempeño laboral.

3. MANEJO DE CONFLICTOS

Situación: El 67% de los empleados consideran que existen conflictos por superposición de funciones.

Recomendación: Es importante observar y aplicar lo establecido en el manual de funciones y, para optimizar los procesos se debe elaborar el manual de procedimientos y un código de convivencia para mejorar las relaciones y a la vez sirvan como instrumentos que eviten se den superposición de funciones.

4. TOMA DE DECISIONES

Situación: El 60% de los empleados manifiestan que no se consideran otras opiniones en la toma de decisiones por parte de la Dirección.

Recomendación: En el contexto administrativo, es vital, importante el desarrollar destrezas en cuanto a la toma de decisiones, mismas que conllevan un grado elevado de análisis y por tanto, quien las asume debe contar con todos los elementos y supuestos para asumir decisiones y más aún si estas son estratégicas. Ya que las decisiones pueden ser programadas y no programadas, en el caso de las decisiones programadas se puede determinar con anterioridad las alternativas que se tomarán ante un suceso determinado; en cambio las decisiones no programadas pueden tomarse cuando las circunstancias lo ameriten, y para ello, que mejor si se crean espacios en donde se pueda acceder a información y opinión de actores que están más cerca al escenario o situación.



CONTROL

1. NATURALEZA

Situación: El 75% de los empleados manifiestan que los controles se producen de manera sorpresiva y no programada.

Recomendación: El control es un proceso que sirve para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas: por lo tanto, se deben desarrollar normas de control que permitan a la Dirección tener un conocimiento objetivo del cumplimiento y desempeño laboral para, en caso necesario asumir decisiones que permitan solucionar y mejorar el cumplimiento de las actividades en función de las metas esperadas.

1. PROCESO

Situación: El 86 % de los empleados consideran que si se aplican instrumentos para medir el desempeño.

Recomendación: Los instrumentos aplicados por la Dirección para medir el desempeño son manejados de forma eficiente pero no permite destacar que sean instrumentados que determinen el desempeño de una manera óptima y total. Por lo tanto, se deben planificar espacios sistemáticos para que la aplicación de estos instrumentos lograr los resultados esperados y tengan la confiabilidad y fundamentación para asumir decisiones en el campo administrativo y de desempeño laboral en el cumplimiento de metas y objetivos.

2. CALIDAD

Situación: Se determina que en un 75% falta compromiso de los empleados para comprender la importancia de entregar un servicio de calidad.



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

Recomendación: La administración de la calidad debe ser una prioridad de la Dirección, para ello se recomienda se busque la manera de ser parte de un proceso de certificación, para lograr el mejoramiento, tanto de los procesos, el desempeño y los servicios y pro de mejorar la calidad.



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
SEGUIMIENTO
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

ÍNDICE DE ARCHIVOS

CLIENTE: Florícola Highland Profarm
Dirección Administrativa.

DIRECCIÓN: Barrio: Laigua de Maldonado – Aláquez

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría Administrativa.

PERÍODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



SEGUIMIENTO

Latacunga, 2011-07-15

Ingeniero

Esteban Proaño

GERENTE GENERAL HIGHLAND PROFARM

Presente.

De mis consideraciones:

Expresándole un atento saludo. Pongo en su conocimiento los resultados obtenidos de la aplicación de la Auditoría Administrativa y como parte del compromiso adquirido, para el seguimiento, contamos con su aporte que contribuirá para que se dé cumplimiento a las recomendaciones establecidas en el Informe General de Auditoría. Para lo cual se cumplen las siguientes actividades:

- Es importante que se tomen en cuenta los aspectos analizados dentro del proceso administrativo así como los indicadores respectivos utilizados para el mencionado análisis.
- Además, para garantizar que las recomendaciones sean consideradas y aplicadas de forma eficiente y efectiva se debe realizar supervisiones oportunas por parte de R&M AUDITORES para apoyar a las distintas áreas sustantivas con las que cuenta la Dirección durante la aplicación de los indicadores y así tener una visión global sobre el nivel de cumplimiento alcanzado. Posteriormente se evaluará como está incidiendo el cumplimiento de las metas alcanzadas a corto plazo.
- Para analizar el nivel de avance en lo que se refiere a la aplicación de recomendaciones se considerarán, en primer lugar, aspectos específicos de análisis en cuanto a: la asignación de responsabilidades, las áreas de aplicación, el periodo de realización, porcentaje de avance, los apoyos a utilizarse y los resultados alcanzados; en segundo lugar se debe tomar en



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
SEGUIMIENTO

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

cuenta: las desviaciones que se presentaren, las causas y efectos, así como las acciones correctivas realizadas.

- De igual forma, con el resultado del presente trabajo, se establecen parámetros que facilitarán se lleve a cabo una Auditoría de Seguimiento.

Particular que pongo en su conocimiento,

Atentamente,

R&M

AUDITORES



CONCLUSIONES

En base a la investigación que se llevó a cabo se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Las organizaciones sea cual fuera su campo de acción, deben considerar la importancia de cumplir con las metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo, ya que en base al nivel de cumplimiento de los mismos se puede tener una idea clara de los cuales son los resultados alcanzados y compararlos con los establecidos.
- El proceso administrativo contribuye de manera importante al cumplimiento de metas y objetivos, por lo que un adecuado proceso facilita el desarrollo de actividades en cada una de las etapas como son: la planificación, organización, dirección, y control, considerando además que cada empleado forma parte indispensable en el cumplimiento de las mismas en base a las funciones que desempeñan.
- La Dirección no le da la debida importancia al Control Interno, considerando que este permite un mejor trabajo tanto interno como externo ya que facilita la ejecución de actividades y medir su nivel de cumplimiento y además permite establecer los procedimientos más idóneos para un mejor funcionamiento de los factores que tiene algún tipo de inconvenientes.
- La aplicación de una Auditoría Administrativa permitió que se detecten aspectos importantes relacionados con el cumplimiento de las actividades y en base a esta auditoría se pudo evaluar todo lo concerniente al proceso administrativo y a su vez tomar decisiones en base a los factores que requieren mayor atención y así brindar los correctivos del caso.



FLORÍCOLA HIGHLAND PROFARM
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
SEGUIMIENTO

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008

RECOMENDACIONES

- Se deben realizar un análisis minucioso de los resultados alcanzados por cada área sustantiva con la que cuenta la Dirección para determinar si los procedimientos que se ha establecido están siendo cumplidos o no en base a esto delimitar el impacto que están teniendo estos en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Evaluar el nivel de cumplimiento que se da a todos los elementos que forman parte del proceso administrativo, su incidencia y aplicación en las actividades que tiene que cumplir la Dirección, en base a la utilización de los indicadores de gestión administrativa utilizados en la aplicación de la Auditoría Administrativa.
- La Dirección debe adoptar un sistema de Control Interno más organizado y que se ajuste a la realidad de la misma, que facilite la consecución de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo previstos y así medir el nivel de cumplimiento de estos y en caso de existir alguna desviación que evite el cumplimiento de los mismos poder corregirlos y continuar con el cumplimiento normal de las actividades.
- Se debe realizar auditorías de carácter administrativo anualmente no solo como medio para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos sino también como una auditoría con un enfoque de carácter preventivo que posibilite la prevención y detección de desviaciones. A la vez que se debe dar seguimiento a todas y cada una de las recomendaciones emitidas en el informe de Auditoría para obtener mejoras en lo posterior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CITADAS

- MANTILLA, Samuel A., Auditoría 2005, Editorial ECO Ediciones, Edición 2005, Bogotá
- FRANKLIN, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, México, McGraw Hil 200, pag. 2-12
- CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Editorial MC Graw Hill, Edición 1997, Bogotá
- WHITTINGTON, Ray, Auditoría Base de desarrollo, Editorial ECOSANDES, Edición 2006, Lima
- QUINTERO, Oscar, Auditoría de Gestión, Editorial CASA, Edición 2007, Quito
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Diccionario de Términos Contables y de Auditoría

CONSULTADAS

- CORDERO, María Antonia, Auditoría Básica, 2006
- FRANKLIN, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, México, McGraw Hil 200, pag. 2-12
- FERNÁNDEZ, Miguel, Auditoría de Gestión, Edición Novena, Ciudad de México, 1999
- ANDERSON, Henry, R.; Raiborn, Mitchell H.; Auditoría y Control Interno Enfoque práctico General; Décimo novena Edición; Quito; Ecuador; 2001.
- QUINTERO, Oscar, Auditoría de Gestión, Editorial CASA, Edición 2007, Quito
- CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Editorial MC Graw Hill, Edición 1997, Bogotá
- Autodidáctica Océano a Color, Edición Jaime Rovira, Grupo Editorial Océano, Control Interno página 767.

- Diccionario de Términos económicos y contables anónimo
- Normas de Control Interno Aplicados al Sector Público de la Contraloría General del Estado

ELECTRÓNICAS

- Anónimo: “Auditoría de Empresas”.www. apuntes.rincondelvago.com/auditoría –en-empresas. html.> Ecuador. [Consulta : 19.junio.2009]. Anónimo: “Auditoría de Empresas ”. <http: // www. apuntes.rincondelvago.com/auditoría_14. html.> Ecuador. [Consulta: 19junio.2009].
- Anónimo: “Gestión Administrativa. <http: // www. monografías.com/trabajos25/gestion- administrativa/gestion-administrativa .html# defin Ecuador. (consulta 27-06-2009 hora 12:45 a.m.).
- Anónimo:“Gestión.http://www.univalle.edu.com/plandesarrollo/3gestión.academica.extension.html(consulta 27-06-2009 hora 12:30 a.m.)...
- Anónimo:”La Auditoría <http://www.gestiopolis.com/recursos/do> (Consulta 27-06-2009 hora 1:00 p.m.).
- Anónimo:”Los objetivos de la Auditoría de Administrativa <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra..htm> Consulta 17-07-2009 hora 1:10 p.m.) .
- Anónimo: “Auditoría de Gestión”. <http: // www. monografías.com/trabajos12/aufi./ aufi. shtml.> Ecuador. [Consulta: 17.julio.2009].

Anexo.1

VENTAJAS	DESVENTAJAS
CUESTINARIOS: <ul style="list-style-type: none"> - Guía para evaluar y determinar áreas críticas. - Disminución de costos. - Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes. - Pronta detección de deficiencias. - Entrenamiento de personal inexperto. - Siempre busca una respuesta. - Permite preelaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - No prevé naturaleza de las operaciones - Limita inclusión de otras preguntas. - No permite una visión de conjunto. - Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. - Que lo tome como fin y no como medio. - Iniciativa puede limitarse. - Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
FLUJOGRAMAS: <ul style="list-style-type: none"> - Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. - Observación del circuito en conjunto - Identifica existencia o ausencia de controles. - Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de conocimientos sólidos de control interno. - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama se flujo. - Limitado el uso a personal inexperto. - Por su diseño específico, resulta un método
NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS: <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación en pequeñas entidades. - Facilidad en su uso. - Deja abierta la iniciativa del auditor. - Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. - Auditor con experiencia evalúa. - Limitado a empresas grandes. - No permite visión en conjunto. - Difícil detectar áreas críticas por comparación. - Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.
MATRICES: <ul style="list-style-type: none"> - Permite una mejor localización de debilidades de control interno. - Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control 	<ul style="list-style-type: none"> - No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores. - Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

Elaborado: María Molina y Tania Raza

Anexo N.2

LOGOTIPO DE LA FIRMA AUDITORA NOMBRE DE LA EMPRESA TIPO DE AUDITORÍA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROCESO..... FECHA.....				
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">CCI</div>				
FECHA	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Elaborado: Revisado: </div> <div> Fecha: Fecha: </div> </div>				

Anexo 3

LOGOTIPO DE LA FIRMA AUDITORÍA NOMBRE DE LA EMPRESA TIPO DE LA AUDITORÍA PROPUESTA TÉCNICA FECHA		<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">P/T</div>
<p>Naturaleza. Tipo de auditoría que se pretende realizar</p> <p>Alcance. Área de aplicación</p> <p>Antecedentes. Recuento de auditorías anteriores</p> <p>Objetivos. Logros que se pretende alcanzar</p> <p>Estrategia. Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.</p> <p>Justificación. Demostración de la necesidad de instrumentarla.</p> <p>Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución</p> <p>Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos</p> <p>Costo. Estimación global y específica de recursos financieros</p> <p>Resultados. Beneficios que se espera obtener.</p> <p>Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.</p>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Elaborado: Revisado: </div> <div> Elaborado: Revisado: </div> </div>		

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin
Elaborado: María Molina y Tania Raza

Anexo 4

LOGOTIPO	CRONOGRAMA DE TRABAJO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Inicio</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 15%;">Terminación</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Suspensión</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Cancelación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Inicio					Terminación				Suspensión					Cancelación			
Inicio					Terminación															
Suspensión					Cancelación															
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	ÁREA:	RESPONSABLE:	CLAVE:																	

Núm.	Actividades	Responsable <small>especificar</small>	Duración																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 25%;">Semana</th> <th style="width: 15%;">Mes</th> <th style="width: 15%;">Mes</th> <th style="width: 15%;">Mes</th> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Semana	Mes	Mes	Mes																																				
Semana	Mes	Mes	Mes																																								

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tania Raza

Anexo No 5

LOGOTIPO DE LA FIRMA AUDITORA

NOMBRE DE LA EMPRESA

TIPO DE AUDITORÍA

NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO

PROCESO:.....

FECHA:.....

P/T

Identificación

Referenciación

Elaborado por:	Elaborado:
Revisado por:	Revisado:

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tania Raza

Anexo N° 6

LOGOTIPO DE LA FIRMA AUDITORA	P/T
NOMBRE DE LA EMPRESA	
TIPO DE AUDITORÍA	
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO	
_____ PROCESO:.....	
_____ FECHA:.....	

Elaborado por:	Elaborado:
Revisado por:	Revisado:

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin
Elaborado: María Molina y Tania Raza

Anexo 7

LOGOTIPO	CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	FECHA
ÁREA	TIPO DE	RESPONSABLE:

Documento	Resultados de	Propuesta

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:

REVISÓ:

<p>HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO</p> <hr/> <p>CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y RIESGO</p> <hr/> <p>ÁREA EVALUADA</p> <hr/> <p>ETAPAS O ELEMENTO</p> <hr/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">FECHA:</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>FECHA:</td> <td></td> <td>DE</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">SUSTITUYE A</td> </tr> <tr> <td>FECHA:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	FECHA:				FECHA:		DE		SUSTITUYE A				FECHA:				FECHA:			
FECHA:																					
FECHA:		DE																			
SUSTITUYE A																					
FECHA:																					
FECHA:																					

Núm.	Hallazgo	Evidencia	Aspectos sólidos	Aspectos para mejorar

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:

REVISÓ:

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin
Elaborado: María Molina y Tania Raza

Anexo 8

INDICES	SIGNIFICADO
PT	Propuesta Técnica
M	Marcas de Auditoría
S	Siglas de Auditoría
CA	Cronograma de actividades
MP	Memorándum de Planificación
CC	Carta compromiso
CS	Contrato de servicios
AE	Planificación estratégica
PG	Programa de Auditoría
C1	Elaboración de cuestionarios
C2	Aplicación de indicadores administrativos
HE	Herramienta de evaluación
HC	Cuadro comparativo
EPA	Evaluación del proceso administrativo
HH	Hoja de hallazgos















Elaborado: María Molina y Tanía Raza

Anexo 9

INDICES	SIGNIFICADO
PT4/4	Propuesta Técnica
M1/1	Marcas de Auditoría
S1/1	Siglas de Auditoría
CA1/1	Cronograma de actividades
MP 16/6	Memorándum de Planificación
CC 2/2	Carta compromiso
CS 4/4	Contrato de servicios
AE 4/4	Planificación estratégica
PG 5/5	Programa de Auditoría
C1 4/4	Elaboración de cuestionarios
C2 12/12	Aplicación de indicadores administrativos
HC 2/2	Herramienta de evaluación
EPA 2/2	Cuadro comparativo
HH 2/2	Evaluación del proceso administrativo

Elaborado: María Molina y Tanía Raza

Anexo 10

MARCAS	DESCRIPCIÓN
	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, resp. afirmativa
	Confirmaciones, resp. negativa
	Comprobado
	Cálculos
	Inspeccionado
	Notas explicativas

Elaborado: María Molina y Tania Raza

Anexo 11

Formato de Informe General

Ing. Antonio González Ruiz

Director General de:

Cristal Graphics Ingeniería S.A. de C.V.

Presente

Apreciable Ingeniero

En mi carácter de Director General del grupo consultor Logo Star, y de acuerdo con lo pactado en el objeto del contrato que celebremos, en el período comprendido entre el primero de marzo y 16 de abril del año en curso se llevó a cabo la auditoría administrativa de Cristal Graphics Ingeniería S.A de C.V., atendiendo las razones expuestas por la Dirección General, relativas a las pérdida de clientes y posición en el mercado, con motivo de las fallas de orden administrativo detectadas.

Los resultados de este trabajo están consignados en el informe general que acompaña a la presente, el cual solicita tenga a bien revisar para poder comentarlo con usted en la fecha que asigne para este efecto.

Atentamente,

Lic. Laura Sánchez Ledez

DIRECTORA GENERAL

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tania Raza

Anexo 12

ETAPA	INDICADORES CUALITATIVOS	INDICADORES CUANTITATIVOS
PLANEACIÓN		
Visión	Como fomentar el nivel de compromiso.	Empleados que conocen Total de Empleados
Misión	Manera como la misión conforma el marco de referencia de las acciones	Empleados que participan definición Total de Empleados
Objetivos	Modo como se traduce el objetivo de la organización en propósitos concretos	Objetivos alcanzados Objetivos definidos
Metas	De qué manera relacionan y acciones con objetivos	Metas alcanzadas Objetivos definidos
Estrategias	Como marca la ruta fundamentalmente para el empleo de recursos.	Estrategias implementada Total de estrategias
Políticas	En qué grado las políticas de la organización norman la gestión.	Políticas aplicadas Políticas establecidas
Procedimientos	Como establecer la secuencia de las acciones	Procedimientos aplicados Procedimientos establecidos
Programas	Como están orientados a crear conciencia del valor de los recursos	Acciones realizadas Acciones programadas
ORGANIZACIÓN		
Estructura Organizacional	Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad	Unidades de línea Total de unidades
División y distribución de funciones	Grado en que determina cargas de trabajo.	Empleados Números de áreas
Cultura Organizacional	Forma en que define el perfil de la organización	Empleados Números de empleados
Recursos Humanos	Grado en que considera tales recursos como su capital de trabajo	Análisis de puestos Total de personal
Cambio Organizacional	Dimensión en que las modificaciones repercuten en todo o en una parte de la organización	Medidas de cambio emprendidas Medidas propuestas
Estudios Administrativos	Grado en que proporciona elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional	Estudios administrativos realizados Estudios administrativos propuestos

Instrumentos técnicos de apoyo	Medida en la que contribuyen el aprovechamiento racional de los recursos	Manuales elaborados
		Manuales programados
<u>DIRECCIÓN</u>		
Liderazgo	En que forma el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario de la organización.	Estilo de liderazgo actual
		Total estilos empleados
Comunicación	En que dimensión se posee la capacidad de intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales	Canales de comunicación utilizados
		Canales de documentación establecidos
Motivación	Grado que la motivación que ofrece la organización represente la facultad para transmitir energía para dar sentido al esfuerzo	Incentivos utilizados
		Total de incentivos
Grupos y equipos de trabajo	De qué manera íntegra habilidades y conocimientos que atienden un fin común	Total de personal Grupos de trabajo
Toma de decisiones	Grado en que reconoce la toma de decisiones como la facultad para identificar y resolver situaciones de tal manera que se consigan los resultados esperados	Decisiones programadas
		Total de decisiones
<u>CONTROL</u>		
Naturaleza	Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades	Controles previos
		Totales de controles
Proceso	Forma como aprecia y mide el desempeño	Lecciones realizadas basadas en normas
		Total de acciones

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin

Elaborado: María Molina y Tania Raza